الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

- مؤتمرات التنمية الادارية
- استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية
- بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات
- ادارة برامج مشروعات التنمية الريفية
- التطوير التنظيمى كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

المجلد الثالث عشر

العدد الأول يوليو ١٩٨٠

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية
يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

رئيس التحرير

الدكتور حسن توفيق

العدد الأول
يوليو ١٩٨٠

مؤتمرات التنمية الإدارية

خلال شـــهرى مارس وابريل عقدت عـــدة مؤتمرات فى مجال التنمية الادارية بدأ بالاحتفال بالعيد الثانى للادارة الذى نظمه اتحاد جمعيات التنمية الادارية وما تضمنه من ندوات علميـــة تفاوت جوانب مختلفة فى مجال التنمية الادارية ، ثم مؤتمر الجمعية الدولية للاحصاء والذى تضمن ايضا دراسة لعدد من الموضـــوعات التنظيمية والادارية ولعل من اهمها دراســـة ادارة نظم المعلومات ، وقد اعقب ذلك المؤتمر الذى دعت اليه جمعية ادارة الاعمـــال فى فنـــدق ميريديان لدراسة مشاكل العاملين فى القطاع العام ، كذلك تم فى نفس الفترة عقد ندوة علمية بين جامعـــة عين شمس وبعض الجامعات الانجليزية فى صورة لقـــاء مشـــترك بين اســـاتذة الادارة المصريين والانجليز لدراسة مشاكل تدريس ادارة الأعمال بالجامعات المصرية وسبل تطويرها .

واخيرا فقد كان المؤتمر الذى دعت اليه جامعة حلوان لمناقشة قضية ادارة القطاع العام ختـــام هـــذه المؤتمرات .

هـــذه المؤتمـــرات ان دلت على شىء فهو ان مشكلة الادارة قد طغت على السطح بحجمهـــا

وثقلها ، ولسنا فى حاجة الى بيان أهمية ترشيد العمل الادارى فى بلادنا فى هذه المرحلة بالذات ويبدو ان الاحســـاس العميق لضخامة المشكلة واهميتها هو الذى دفع منظمى هذه المؤتمرات فى وقت واحد الى الدعوة اليها بدون ترتيب مسبق فيما بينهم ، وكم كان بودنا لو أن منظمى هـــذه المؤتمرات قد اتصلوا ببعضهم البعض وحدث نوع من التنسيق بينهم فكيف لا تتركز هذه المؤتمرات فى فترة واحدة مما جعل من الصعب على الكثير من المهتمين بحضـــور بعض هـــذه المؤتمرات ، ويقينى ان اتحاد جميعيات التنمية الادارية قد يستطيع أخذ زمام المبادأة من الآن للتنسيق بين المؤتمرات التى ستدعو اليها الهيئات المختلفة من جامعات وجمعيات للعام القادم باذن الله ، وكم يسعدنا كذلك بالحفل الذى أقامه قسم الدراسات العليا فى الادارة بالجامعة الأمريكية للاحتفـــال بتدريب عدد ٧٥٠ مديرا بالقطاع العام والقطاع الخاص خلال عام ١٩٧٩ ، الأمر الذى يدل على الشعور بالحاجة الى تنمية المهارات الادارية لدى المسئولين عن الادارة بالقطاع العـــام والقطاع الخاص على حد سواء ، ومن ناحية أخرى فان العدد الذى تم تدريبه يعتبر انجازا كبيرا خلال عام واحـــد .

واذ نحن نحيى هـــذه الجهود التى بذلت فى مجالات التنمية الادارية فى الفترة الأخيرة . نرجو التوفيق والنجاح ونتطلع الى مضاعفة الجهـــد لمن شاركوا فيها بالتخطيط والتنظيم والتنفيـــذ والمزيد من العطاء .

د. حسن توفيق

فى هذا العدد

استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية

عبد الرحمن شفيق محمد يوسف

ان اهمية الهيكل التنظيمى لاية منشاة تنبع من خلال تلك الحقيقة التى تؤكد على انهـا البلورة النهائية لمعالم بنائها الادارى والتوضيح الرسمى الكامل لمكوناتها وأسلوب الترابط بينها من حيث خطوط السلطة وقنوات الاتصال والعلاقات الراسية والافقية بين تلك المكونات. وتحديد اختصاصات وواجبات كل منها.عن استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية يحدثنا الكاتب:

ان القاء الضوء على الأنماط العـامة التى تتبع فى تحليل وبحث الهياكل التنظيميـة والتى تنطوى جميعا على استخدام فنون البحث العلمى العملية والتفكير الخلاق فى التعرف على مشكلات الهياكل التنظيمية وتحديد مسبباتها وايجاد الحلول لها . يعد من وجهة نظرنا أمرا ذا اهمية بالغـة بالنسبة للباحثين فى هذا المجال . اذ ان اعمال تلك الأنماط العامة فى التحليل والبحث والمستندة الى المنطق العلمى يسهم فى تحقيق البنية التنظيمية المناسبة للمنشأة . والتى تسهم بدورها فى تحقيق كفاءتها وفعاليتها فى القيام بالأنشطة أو المهـام التى تقوم على ممارستها وفى تحقيقها للأهـداف المناطة بها .

عبد الرحمن شفيق محمد يوسف

وكيل الوزارة
رئيس الادارة المركزية للتنظيم وطرق العمل
بالجهـاز المركزى للتنظـيم والادارة

كما أننا نأمل من خلال القاءنا الضـوء على استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية الاسـهام فى تحقيق وحدة الفكر واتساق الخطى بين الباحثين عند تناولهم لأى من المشكلات المتعلقـة بالهيكل التنظيمى .

مشكلتان رئيسيتان للهياكل التنظيمية :

ان الباحث فى مجال الهياكل التنظيمية يواجه أحدى مشكلتين رئيسيتين تتعلقان بتشكيل تلك الهياكل .

اولى هاتين المشكلتين : هى الوصــــول الى التنظيم الجيد أو التنظيم السليم . واذا ما تجاوزنا الخلاف بين كتاب الادارة حول مفهومهم لهـــذا التنظيم الذى يمكن أن يوصف بأنه جيد أو سليم . فاننا نرى أنه التنظيم — متفقين فى ذلك مع الرأى الراجح بين الـــكتاب — الذى يتســـم بالكفاءة والفعالية . وكفاءة التنظيم تتحقق بتحقيق التنظيم للتنسيق السليم والرقابة السليمة على مستويات الأداء . كما أن فعاليته تتحدد بالدرجة التى يسهم بها فى تحقيق المنظمة لأهدافها . وبديهى أنه لتحقيق سلامة البنية التنظيمية للمنشأة وبشكل جيد يجب أن يكون مستوى كفاءتهـــا ومســـتوى فعاليتها متوازنين بمعنى أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى يجب أن لا نضحى بالفعالية على حساب الــكفاءة أو العكس .

وكما أن للتنظيم السليم او الجيد معياره الذى يمكن من تقييم مستوآه فى السلامة والجودة . فانه له ايضا سماته التى يجب أن يتصف بهـــا . وتوافر تلك السمات فى التنظيم هى هدف المصمم للهياكل التنظيمية التى يسعى الى تحقيقها عنـــد قيامه بمهمته .

كما انهـــا اداة المحـــلل للهياكل التنظيمية فى التعرف على التنظيم الجيد عند قيامه بمهمته(1) هذه السمات هى :

- تواءم التنظيم مع اهداف المنظمـــة . اذ أن البنية التنظيمية لأية منشأة ترتبط ارتباطا اساسيا . بأهدافها . اذ أن تحقيق تلك الأهداف هو مبرر وجود المنظمة وبديهى انه مبرر وجود التنظيم . ويجب أن يواكب التنظيم اى تطور يمكن أن يطرأ على تلك الأهداف حذفا واضافة وتعديلا وتغييرا .
- أن يوفر التنظيم عند تقسيمه للأعمـــال امكانية الأداء الاقتصادى لتلك الأعمال وذلك عن طريق منطقية التقسيم بتحـــديد ماهية الأعمـــال المتجانســــة تحـــديدا دقيقـــا . واستخدام مبدأ التخصص اذا ما توافرت مقومات استخدامه .
- اتساق تشكيل التنظيم مع متطلبات تدفق الأعمال بسهولة ويسر وبغير اختناق .
- تحقيقه لدقة وسرعة اتخاذ القرارات . وذلك عن طريق توفيره قنوات للاتصال مناسبة الطول . فعالة فى توفير المعلومات والبيانات . ذات كفاءة عالية فى تبليغ التعليمات والتوجيهات .
- معاونته للمستويات الاشرافية فى ممارستها لوظائفها التخطيطية والرقابية معاونة ايجابية . وذلك عن طريق المواءمة بين القدرات الاشرافية لشاغلى وظائف تلك المستويات وعدد الوحدات التى يشرفون عليها وتوفيره لوحدات المعـــونة والاستشارة . واسهام الهيـــكل ككل فى تحقيق التوافق بين النمط القيادى للرؤساء والأنمـــاط الشخصية للمرءوسين .
- اسهام التنظيم فى تحقيق الاندماج والانصهار بين الفرد والمنظمة عن طريق تحقيق القـــدرة الديناميكية للتنظيم الرسمى لاستيعاب أهـــداف وتطلعات العاملين بالمنظمة .

ان تحقيق البنية التنظيمية السليمة التى تتسم بالكفاءة والفعالية والتى تتسم بهذه الصفات هى المشكلة الرئيسية الأولى التى يواجهها مصـــمم الهياكل التنظيمية .

أما المشكلة الثانية : فهى مواجهة لأســباب التنظيم السيىء بتحديدها . والتصدى للمشكلات الناجمة عنها بالحل . وكمـــا ان للتنظيم الجيـــد معياره (الكفاءة والفعالية) وله سماته التى تمكن المصمم من السير على هداها . فان للتنظيم السىء أعراضه أيضا التى تلفت نظر المحلل . وتمكنـــه من الحـــكم على هـــذا التنظيم . ومن أهم تلك الأغراض . ما يأتى :

- انخفاض الحالة المعنوية للعاملين بالمنظمة .
- تفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفـــع بعدم الاختصاص .
- التأخر فى اتخاذ القرارات . والتضـــارب بين تلك القرارات .

---

(1) د. سيد الهوارى — التنظيم — دار المعارف — طبعة ١٩٧٢ ص ١٠٥ وما بعدها .

- زيادة حجم العوادم والأجزاء التالفة والاسراف فى المواد والعدد والآلات .

- المركزية الزائدة عن الحد .

- عدم قدرة الادارة على تحقيق التنسيق الفعال . ومظهر ذلك كثرة اللجان والاجتماعات. وكذلك عدم قدرة الادارة فى اتخاذ القرارات المتعلقة باعفاء الأشخاص غير الاكفاء .

نخلص من هذا الى أن مصمم الهياكل التنظيمية يعمل على استخدام الانماط العامة لتحليل الهياكل التنظيمية لمواجهة مشكلتين رئيسيتين هما مشكلة تصميم تنظيم جيد مشكلة مواجهة عيوب تنظيم شىء . ويلجأ الى اساليب تحليل الهياكل التنظيمية(١) فى حالتين أولهما . حالة ايجاد بنية تنظيمية جديدة Creation of structures باحداث وحدات عمل انطلاقا من الرغبة فى تحقيق الأهداف المتوخاة من اقامة هذه المنشأة مع تحديد مهام كل من هذه الوحدات والعلاقات بينها .

والحالة الثانية هى حالة اعادة التنظيم أو تعديل بنية تنظيمية قائمة Modification of structures حيث يتجه القائم بالتحليل الى اعادة النظر فى التنظيم القائم وتعديله بغية جعله أكثر فعالية فى تحقيق أهداف المنشأة .

هدف استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية :

تهدف استراتيجية تحليل الهياكل التنظيمية الى مساعدة المحلل فى الوصول الى الحل الأفضل للمشكلتين المتعلقتين بالتنظيم واعادة التنظيم . وكذلك فانها تهدف الى تحديد افضل السبل اللازمة لتوفير انسب مستويات المشاركة بين عناصر المنشأة لتحقيق فعالية العمل فى الوحدة التى شملتها عملية التنظيم .

مراحل التحليل التنظيمى

هناك خمس مراحل أساسية للتحليل التنظيمى وهى :

اولا : مرحلة التشخيص .

ثانيا : مرحلة وصف الحالة الراهنة للمنشاة .

ثالثا : مرحلة تحليل الوضع الراهن .

رابعا : مرحلة بناء التنظيم الجديد .

خامسا : مرحلة اختبار التنظيم الجديد .

ونود ان نشير الى ان تقسيم مراحل التحليل التنظيمى الى خمس . هو اجتهاد غير متفق عليه بين كتاب الادارة . والبعض يحددها بشكل اكثر تفصيلا والبعض الآخر يجملها الا أن الجميع يتفق على أهداف وأسلوب ومضمون تلك المراحل جملة. وقد فضلنا هذا التقسيم لأنه اكثر اتساقا مع ما جرى عليه العرف فى التطبيق العملى وسوف نتناول تلك المراحل باجمال يوضح فنية العمل فى تلك المراحل . ولا يتطرق الى التفاصيل الدقيقة التى لا يهتم بها غير المتخصصين .

اولا ـــ مرحلة التشخيص :

تأتى هذه المرحلة بعد صدور قرار السلطة المختصة بتكليف الباحث . أو مستشار التنظيم بالدراسة وفيها يتم تحديد المشكلات التى تواجهها المنظمة وخاصة ما يتعلق منها بالهيكل التنظيمى بشكل موضوعى وكذلك التعرف على العناصر التى تؤثر فى كل مشكلة . وقد تكون نقطة البداية فى التعرف على تلك المشاكل ثم تحديدها . هو تحديد الجوانب التى لا تلقى رضا من الادارة فى البنية التنظيمية القائمة . ثم يقوم الباحث بدراسة

---

(١) هوك هورز . أساليب واستراتيجية تنظيم العمل . عرض وتلخيص كمال نور الله المنظمة العربية للعلوم الادارية سلسلة الفكر الادارى المعاصر .

شاملة للأوضاع التنظيمية القائمة كما تتمثل فيما يأتى :

● خرائط التنظيم الحالية سواء الخرائط المعتمدة أو الخرائط الوظيفية أو خرائط توزيع القوى العاملة .

● بيان السلطات الممنوحة للأفراد شاغلى مختلفى الوظائف .

● القواعد واللوائح والتوجيهات والتعليمات الخاصة باجراءات العمل .

● البيانات التى توضح علاقة المنظمة بأوجه نشاط المنظمات والسلطات الأخرى . وخاصة البيانات الموضحة . لمسئولية المنظمة أمام وحدة تنظيمية أعلى وكذلك علاقة تلك المنظمة الوظيفية مع غيرها من المنظمات وكذلك مدى مسئوليتها أمام السلطة التشريعية .

كما قد يجرى المحلل فى مرحلة التشخيص هذه تحليلا كميا وتحليلا نوعيا — اذا كان ذلك ممكنا للخدمات التى تقدمها الوحدة موضوع الدراسة.

وكذلك يتم فى مرحلة التشخيص تحديد مجال الدراسة التنظيمية وأهدافها بدقة بمعنى هل ستشمل الدراسة المنظمة ككل أو وحدة فقط من وحداتها . ونجدر الاشارة هنا الى ضرورة أن يقوم المحلل بالتحديد الدقيق للعلاقات بين تلك الوحدة وغيرها من الوحدات اذ أن التطبيق العملى كثيرا ما كشف عن ضرورة اعادة تنظيم أكثر من وحدة جزئية أخرى بالاضافة الى الوحدة موضوع الدراسة لارتباطهم جميعا معا . بحيث أن اغفال هذه العلاقة الارتباطية عند التنظيم قد يؤدى الى اختناق نتائج الدراسة .

كما يتم ايضا فى مرحلة التشخيص وضع البرنامج الخاص بتنفيذ الدراسة التنظيمية . فيقوم المصمم أو المحلل بتحديد وترتيب المجالات التى تتناولها بشكل دقيق طبقا للأولويات التى يقدرها وفى اطار الظروف التى تحيط بالدراسة وطبقا للامكانيات التى تضعها المنشأة فى خدمتها . اذ لا يمكن منطقيا — فى حالة تعدد مجالات الدراسة التنظيمية . أن يقوم الدارس بتنفيذ كل الجوانب التى تشملها الدراسة فى وقت واحد اما لأسباب مالية أو لأسباب تتصل بالوقت أو لأسباب سيكولوجية .

ويعتبر تحديد الفترة الزمنية التى تتم خلالها الدراسة من أهم المشاكل التى يجب وضع حل لها قبل مباشرة الدراسة وعند وضع البرنامج . فهذه الفترة يجب الا تطول أكثر مما هو مناسب حتى لا تفقد ادارة المنشأة اهتمامها بها . كما يجب أن لا تقصر عن ما هو مطلوب لتحقيق الكفاءة العالية فى ادائها . كما يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الفترة الزمنية أن انجاز الدراسة سوف يلقى على حلقات التسلسل الادارى فى المنظمة موضوع الدراسة . اعباءا جديدة بالاضافة الى أعباء عملها الأصلى وهو تيسير المنظمة والوفاء بمستلزمات العمل فيها .

لذلك فان تحديد الفترة الزمنية يخضع لعوامل كثيرة لا مجال لحصرها ومن ثم فقد اكتفينا بالاشارة الى أهمها فقط .

وتنتهى مرحلة التشخيص بوضع لائحة بخطوات العملية التنظيمية والتوقيت الزمنى الذى يقدره الباحث لانجاز كل خطوة . وكذلك تحديد المهام التى سوف تلقى على الفريق الاستشارى وتلك التى ستقوم بها مستويات ادارة المنظمة وكذلك تقدير لتكاليف القيام بالدراسة والمزايا التى يمكن أن تحققها الدراسة بشكل تقريبى .

ثانيا — مرحلة وصف الحالة الراهنة للمنظمة :

تهدف هذه المرحلة الى الوصول الى البيانات الصحيحة التى تتصل بالبنية التنظيمية للمنشأة وخاصة ما يتعلق منها بأهدافها وسياساتها .

اذ أن التنظيم(1) يرتبط ارتباطا عضويا بالأهداف فمتى حدث تغيير فى الأهداف فان الأمر

(1) د. سيد الهوارى — التنظيم بالمرجع السابق .

يتطلب اعادة التنظيم — ولذا فانه من الضرورى أن يقوم مصمم أو محلل الهيكل التنظيمى بالحصول على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بأهداف المنظمة والتى تفيده فى فهمها ومراجعتها وغالبا ما تتوافر تلك البيانات والمعلومات فى القوانين والقرارات السياسية العامة أو القرارات الوزارية أو قرارات الادارة العليا . ويجب أن يكون معروفا له أنه دوره يقتصر على فهم تلك الأهداف فقط . لا أن يقوم بتقييمها فذلك ليس بدوره وانما هو دور المستويات ذات السلطة على المنظمة أو فيها .

وكذلك فان المصمم أو محلل الهياكل التنظيمية يجب عليه أن يقوم مع تلك المرحلة بالتعرف على الهيكل التنظيمى الحالى . سواء الرسمى أو شبه الرسمى أو الفعلى . فان تعرفه على تلك الهياكل سوف يقدم له معلومات غاية فى الأهمية بالنسبة له . أبرزها :

* معرفة نطاق الاشراف .
* معرفة عدد المستويات الادارية .
* التعرف على قنوات السلطة والمسئولية .
* التعرف على الاطار العام لتقييم العمل وأساليب التنسيق .

كما يجب أن يقوم المحلل(١) أو المصمم فى تلك المرحلة بالتعرف على وسائل العمل المختلفة التى تملكها المنشأة . وبصورة خاصة الأماكن والتجهيزات والعدد وخطط وأنظمة العمل . وأيضا التعرف على توزيع العمل داخل الوحدة وتحديد الجهود المبذولة وما هو ضرورى أو غير ضرورى منها . ويمكن للمحلل أن يصور هذه البيانات والمعلومات فى خرائط لتوزيع العمل .

كما أن عليه أيضا أن يقوم بتجميع بعض البيانات التفصيلية عن شاغلى الوظائف فى المنشأة وذلك من خلال الاحتكاك المباشر بهم وخاصة تلك العناصر التى لها أثر واضح على سير العمل . وبتحليل تلك البيانات يكون المحلل صورة واضحة وشاملة عن كل منهم ويتمكن من تقييم كفاءتهم ومهاراتهم وكذلك قدراتهم على الوفاء بالمهام والأعمال المطلوبة منهم وكذلك فهم المسئوليات والسلطات المنوطة بالمناصب المختلفة .

وكذلك يهتم المحلل أيضا بمتابعة التطور التاريخى لتنظيم المنشأة وخلاصة القول(٢) أن المحلل يقوم فى هذه المرحلة بتجميع المادة الخام التى يعمل على أساسها . ومن ثم فان القصور فى تجميع تلك البيانات لابد وأن ينعكس أثره على العملية التنظيمية . لذلك فان الوقت الذى يستغرق فى جميع تلك الحقائق والبيانات لا يعتبر بأى حال وقتا ضائعا . اذ لا يمكن للمحلل أن يقوم بدراسة صحيحة الا اذا توافرت أمامه صورة حقيقية وواضحة للمنظمة المطلوب تطويرها أو اعادة تنظيمها .

ولذلك فان من الواجب على المحلل أن يحسن اختيار البيانات وأن يدقق فى وثائقها وأن يجيد اختيار الوسائل التى يمكن أن يحصل بها على تلك البيانات والمعلومات وأن يمحص مصادرها . وأن يقوم بتسجيلها بشكل منظم يساعد على استخدامها فى عملية التحليل بشكل فعال .

ثالثا — مرحلة تحليل الوضع الراهن :

بتكامل تجميع البيانات والمعلومات تكون الفرصة متاحة أمام المحلل كى يجرى عملية التحليل والدراسة ويقتضى هذا التحليل للوضع القائم أن يقوم الدارس بنقده نقدا بناء لا سيما فيما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف المقررة أو مدى سلامة وملاءمة السياسات المتبعة واستخلاص النتائج حول الأخطاء القائمة سواء ما يتعلق منها بالبنية التنظيمية أو بالمنظمة ككل .

---

(١) ففزولين — دليل التحليل الادارى — ترجمة خير الدين عبد القوى — رئاسة الجمهورية مكتب نائب الرئيس لشئون تنظيم الادارة الحكومية مارس ١٩٦١ ص ٣٧ وما بعدها .

(٢) يسرى قنصوة ودكتور أحمد رشيد — التنظيم الادارى وتحليل النظم — دار النهضة العربية .

وفى رأينا أن النقاط التى يجب أن يركز عليها المحلل عند تنفيذه لتلك المرحلة الانتقادية هى :

* هل هناك مبالغة فى مركزية السلطة أو لا مركزيتها .

* هل يوجد ازدواج أو تداخل فى التنظيم القائم .

* هل تفويض السلطة يكفى للوفاء بالمسئوليات .

* مدى ملائمة نطاق الاشراف .

* مدى انعكاس نوع العمل وتوزيعه على البناء التنظيمى .

* مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية فى الهيكل فى تحقيق اغراض المنظمة .

* ما هو الأساس الملائم لتكوين البنية التنظيمية . والذى يمكن من تلافى الثغرات الحالية فى تلك البنية . هل يتم تكوين البنية التنظيمية على أساس الوظائف أو العملاء أو المناطق الجغرافية ... الخ .

* هل الاختصاصات التى تمارسها الوحدات المكونة للبنية التنظيمية الحالية محددة بدقة وبوضوح .

* ما هى العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى وهل هناك ضرورة لتطوير التنظيم الرسمى بشكل معين لكى يكون أكثر فعالية فى تحقيق أهداف المنظمة .

وعموما فان الهدف من تلك المرحلة هو انتقاد الوضع القائم انتقادا موضوعيا وبناءا . بهدف الوصول الى تحديد للاسباب الحقيقية لسوء التنظيم وتقييم مدى فعاليته فى تحقيق أهداف المنظمة والكشف عن نواحى القصور التى تحول دون تحقيقه لتلك الفعالية .

وعلى المحلل بعد أن ينتهى من تلك المرحلة أن يعد تقريرا مبدئيا يرفعه الى ادارة المشروع يتضمن عنصرين أساسيين :

العنصر الأول : وصف الوضع القائم للبنية التنظيمية .

العنصر الثانى : تحليله للوضع القائم ونتائجه مع التركيز على توضيح النقاط الآتية :

* الفرق بين الأهداف المقدرة وما تحقق منها بالفعل والأسباب التى تكمن وراء ذلك ودور البناء التنظيمى الحالى فى هذا القصور .

* الفرق بين البنية التنظيمية الأفضل والبنية التنظيمية الحالية .

* الفرق بين وسائل العمل (العناصر البشرية والتجهيزات) الضرورية والمتوافر منها بالفعل .

* الفرق بين ما يجب توافره من العناصر القيادية والمتوافر منها فعلا .

* الفرق بين نظام المعلومات المناسب وبين نظام المعلومات السائد فعلا .

رابعا ــ مرحلة بناء التنظيم الجديد :

فى ضوء دراسة كل البيانات والحقائق والمعلومات يقوم المحلل بتقديم مقترحاته التى تتعلق ببناء التنظيم الجديد . وتجدر الاشارة هنا الى أن البناء التنظيمى الجديد لا يعنى بالضرورة تغيير كل الأوضاع الحالية تغييرا شاملا وفوريا اذ أن مثل هذا التغيير الشامل والفورى ربما يحدث ردود فعل عنيفة تكون نتائجها أخطر من وجود العيوب التنظيمية الأصلية ويجب على المحلل ومصمم التنظيم أن يراعى مدى امكانية تنفيذ التنظيم الذى يقترحه . وأن يتدرج فى التغيير بحيث يتلافى ردود الفعل المضادة والعنيفة .

وبعد أن ينتهى المحلل ومصمم التنظيم فى وضع تصوراته للبنية التنظيمية الجديدة للمنظمة عليه أن يعد تقريرا يضمنه التوصيات والمقترحات التى توصل اليها .

ويجب ان يتوافر فى هذا التقرير السمات الآتية:

* الدقة فيما يتعلق بذكر الحقائق .

* تضمين التقرير المسائل ذات الصلة المباشرة بالموضوع فقط .

* يجب أن يقسم التقرير الى اجزاء وأن ترتب تلك الأجزاء ترتيبا منطقيا .

* يجب أن يتضمن التقرير مبررات اعادة التنظيم ومراحله والأسلوب الذى اتبع فى انجاز كل مرحلة . والنتائج العامة التى توصلت اليها الدراسة فى كل مرحلة .

* أن يتضمن مقترحات الدارس بالنسبة لمستلزمات تنفيذ التوصيات التى توصل اليها .

* أن يتسم بالبساطة والاختصار والتكامل . كما يجب أن يتسم بسلامة العرض وسلامة الأسلوب .

خامسا — مرحلة اختبار التنظيم :

نظرا لان التنظيم الذى يبدو جيدا على الورق ربما لا يكون كذلك فى الواقع العملى لمنظمة ما . وبما أن التنظيم الجديد يعنى تغييرا فى الأوضاع القائمة فان الدارس فى تلك المرحلة يركز على أمرين أساسيين هما :

الأمر الأول : اختبار مدى ملائمة التنظيم الذى أوصى بتنفيذه مع ظروف وامكانيات المنظمة .

الأمر الثانى : تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد.

ويمكن اختبار مدى ملائمة التنظيم مع احتياجات المنظمة عن طريق مناقشة هذا التنظيم مع كل من يهمه الأمر فى المنظمة بعد اخذ راى ادارتها العليا .

كما أن تهيئة الجو لقبول التنظيم الجديد يمكن أن يتحقق بأساليب كثيرة من بينها عرض التغيرات على الذين سيتأثرون بها واعطائهم حرية كاملة فى مناقشتها بصراحة .

وتوضح مزايا التنظيم الجديد للادارة . والاسترشاد بتجارب تنظيمية مماثلة كانت ناجحة لاقناعهم بتلك المزايا .

كما أنه على الدارس (مصمما ومحللا) ان يتابع تطبيق توصياته وان يعمل على حل ما قد يترتب عليها من مشكلات كردود فعل جانبية . حتى يستقر العمل بالتنظيم الجديد .

واننا لنؤكد فى نهاية هذا المقال عن الانماط العامة لتحليل الهياكل التنظيمية . أن ما قدمناه ليس الا اطارا عاما او استراتيجية غاية فى العمومية للعمل فى هذا النوع من الدراسات . ويمكن لكل محلل فى اطار — وفى ضوء مميزاته الذاتية وطبقا للحالة التى يقوم بدراستها . أن يضع استراتيجيته الخاصة .

* * *

بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات
فى دراسة بعض مشاكل قطاع البترول

د. سميح أحمد محمود ابراهيم

تعتبر بحوث العمليات من المجالات العلمية الحديثة اذ انها ظهرت فى بريطانيا ابان الحرب العالمية الثانية . ففى هذه الأثناء اهتم البريطانيون باستخدام الطرق الكمية فى تشغيل اجهزة الرادار . ولقد اطلق البريطانيون على هذا الاسلوب اصطلاح بحوث العمليات لانهم استعانوا بالعلماء فى تحليل مشكلات العمليات . وازاء نجاح هذا المنهج بدرجة كبيرة فى معالجة هذه المشكلات اثناء الحرب ، فقد انتقلت استخداماته الى مجالات اخرى غير حربية . وفى هذا المقال يعرض الكاتب بعض تطبيقات أساليب بحوث العمليات فى دراسة بعض مشاكل قطاع البترول .

تركزت مهمة بحوث العمليات بعد انتهاء الحرب فى صياغة الأساليب التى تم تطويرها أثناء الحرب والبحث عن استخدامات لها فى القطاع الصناعى. وفى أعقاب الثورة الصناعية مع انتشار ظاهرتى التخصص والميكنة بدأت بعض استخدامات أساليب بحوث العمليات فى القطاع الصناعى

اعداد
دكتور سميح احمد محمود ابراهيم
مدرس الاحصاء والرياضيات
كلية التجارة ــ جامعة الزقازيق

وخاصة فى مجال الهندسة الصناعية . وانتقل استخدام هذه الأساليب بعد ذلك الى مجالات اخرى كالتسويق والتمويل والفروع المختلفة للهندسة .

وتلا ذلك تطور كيفية تحديد الاهداف مع انتشار ظاهرة التخصص اذ بدات الأقسام المختلفة بالمنشأة تفكر فى حل مشكلاتها من وجهة نظر كل منها التى قد لا تتفق مع وجهة نظر المنشأة ككل . فعندما ترغب المنشأة فى اتخاذ احد القرارات كقرار المخزون والانتاج مثلا يجنح كل قسم فيها الى معالجة هذه المشكلة بطريقة مختلفة . ففى الوقت الذى يرغب فيه قسم الانتاج فى دورات انتاجية طويلة لخفض التكاليف وزيادة المخزون

برغم قســم التمويل فى عدم وجود مخزون على الاطلاق . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يرغب قسم التسويق فى زيادة حجم المخزون لتلبيـــة طلبات العملاء . وازاء هذا الموقف تكون مهمـــة صانع القرار هى البحث عن السياسة المثلى من وجهة نظر المنشأة ككل . واذا كان من السهولة التوصل الى الحل الأمثل من وجهة نظر كل قسم على حدة يكون من الصعوبة بمكان العثور على الحل الأمثل من وجهة نظر المنشأة ككل .

وتكمن مهمة بحوث العمليات والحالة هذه فى مساعدة ادارة المنشأة لحل هذه المشاكل باعتبار تداخل الأهداف مع بعضها البعض . ولقد اقترحت جمعية بحوث العمليات الامريكية تعريفا مناسبا لبحوث العمليات بأنها تختص بالتحــديد العلمى لأفضل تصميم وتشغيل لنظم الرجل والآلة التى تخضع لشروط تتطلب توزيع الموارد النادرة . ويمكن القول ان بحوث العمليات قد ساهمت فى اضافة بعض الأساليب الرياضية التى لم تــكن معروفة من قبــل . وتشــبه بعض القـــرارات الصناعية كالقرارات المتعلقة بالمخزون السلعى والصــيانة والتبويب مثيلاتهــا المتعلقة بالناحية العســـكرية ومن ثم كانت هـــذه المجـــالات أولى المشاكل الصناعية التى تم تحليلها عقب الحرب العالمية الثانية .

ولقد تغلغلت أساليب بحوث العمليات فى مجال الادارة الأمـــر الذى أدى الى تــكوين مجموعات بحوث العمليات فى كثير من الشركات وخاصـــة الكبرى منها كشركات البترول . وفى هذا المجال يتطرق هذا البحث الى تطبيق أساليب بحـــوث العمليات فى دراسة بعض المشاكل البترولية . وتتجه الدراسة بصفة أساسية الى الموضـــوعين التاليين :

١ ــ تخطيط انتاج وتسويق البترول .

٢ ــ مشاكل نقل وتخزين البترول .

أولا ــ تخطيط انتاج وتسويق البترول :

كثيرا ما يثور الحديث عن اتجاه بعض الدول البترولية لتغيير أثمان البترول بينما تلجـــأ دول بترولية أخرى الى الحد من انتاجه حفاظا على احتياطياته وضمانا لعدم انخفاض أسعاره . وعلى هذا الاساس تنشأ الحاجة الى ضرورة التخطيط العلمى لانتاج وتسويق البترول . ويركز البحث على ايجاد نموذج رياضى لتخطيط انتاج وتسويق البترول خلال الفترة موضع الدراسة . ويعتمــد هذا النموذج على أساليب بحوث العمليات وطرق البرمجة الخطية . ويتطرق البحث بعد ذلك الى تطبيق هذا النموذج على حالة تطبيقية على بيانات مقترحة .

التعريفات والفروض :

١ ــ يتم تقسيم الفترة موضع الدراسة الى n من الوحدات الزمنية .

٢ ــ A = كمية المخزون الأصلى المتاح من البترول فى بداية الفترة قيد الدراسة .

٣ ــ B = سعة المخزون الذى يتم فيه تخزين الانتاج من البترول خلال الفترة قيد البحث .

٤ ــ yx/xj = كميتا الانتـــاج والمبيعات من البترول فى الوحدة الزمنية j على الترتيب $(j = 1,2, \ldots\ldots\ldots,n)$.

٥ ــ $Cj\ Pj$ = ثمن البيع وتكلفـــة الانتاج لوحدة الكمية من البترول فى الوحدة الزمنية j على الترتيب $(j = 1,2, \ldots\ldots\ldots, n)$

النمـــوذج :

فى ضوء التعريفات والفروض الســـابقة يتضح أن :

$$\sum_{j=1}^{i} y_j \leqslant A + \sum_{j=1}^{i-1} x_j \quad (1)$$

$$; \sum_{j=1}^{i} x_j \leqslant (B - A) + \sum_{j=1}^{i} y_j \quad (2)$$

ويمكن كتابة الشرطين (1) ، (2) كما يلى :

$$- \sum_{j=1}^{i} x_j + \sum_{j=1}^{i} y_j \leqslant A \quad (3)$$

$$; \sum_{j=1}^{i} x_j - \sum_{j=1}^{i} y_j \leqslant (B - A) \quad (4)$$

$$; x_j \text{ و } y_j \geq 0 \qquad j = 1,2, \ldots\ldots, n. \quad (5)$$

ومن الواضح ان دالة الربح P تعطى بالشكل التالى :

$$P = \sum_{j=1}^{n} P_j \ Y_j - \sum_{j=1}^{n} C_j \ X_j \quad (6)$$

وعلى هذا الاساس يمكن التساؤل الآن فى تحديد قيم x_j ، y_j التى تجعل قيمة الدالة P نهاية عظمى فى ظل القيود المفروضة فى المعادلات (4) ، (5) ، (6) . ويمكن حل هذا التساؤل بطرق البرمجة الخطية أو السمبلكس .

حالة تطبيقية على بيانات مقترحة :

بفرض أن الفترة موضع الدراسة فى دولة بترولية معينة مقسمة الى اربعة أجزاء من الوحدات الزمنية . وان المخزون الأصلى المتاح من البترول فى بداية الوحدة الزمنية الأولى يساوى 1000 وحدة من وحدات الكمية . كما ان طاقة المخزون الذى يتم فيه تخزين البترول تساوى 2500 وحدة من وحدات الكمية .

وبفرض ان الجدول التالى يمثل تكلفة الانتاج C_j وثمن البيع P_j (لوحدة الكمية) بوحدات النقود خلال الوحدات الزمنية الأربعة :

j	1	2	3	4
C_j	4	5	6	7
P_j	3	7	5	6

ومن الواضح ان دالة الربح P تعطى كما يلى :

$$P = \sum_{j=1}^{4} P_j \; y_j - \sum_{j=1}^{4} C_j \; x_j$$

$$3 y_1 + 7 y_2 + 5 y_3 + 6 y_4 - 4 x_1 - 5 x_2 - 6 x_3 - 7 x_4 .$$

كما أن الشروط التى تخضع لها دالة الربح هى :

$$-\sum_{j=1}^{3} x_j - \sum_{j=1}^{4} y_j \leqslant 1000$$

$$; \sum_{j=1}^{4} x_j - \sum_{j=1}^{4} y_j \leqslant 1500$$

$$، \; x_j \; ، \; y_j \geqslant 0 \qquad ; j = 1,2,3,4.$$

ويمكن كتابة هذه الشروط كما يلى :

$$x_1 - y_1 \leqslant 1500 \qquad ; x_1 + x_2 - y_1 - y_2 \leqslant 1500.$$

$$; x_1 + x_2 + x_3 - y_1 - y_2 - y_3 \leqslant 1500$$

$$; x_1 + x_2 + x_3 + x_4 - y_1 - y_2 - y_3 - y_4 \leqslant 1500$$

$$; y_1 \leqslant 1000 \qquad ; - x_1 + y_1 + y_2 \leqslant 1000$$

$$; - x_1 - x_2 + y_1 + y_2 + y_3 \leqslant 1000$$

$$; - x_1 - x_2 - x_3 + y_1 + y_2 + y_3 + y_4 \leqslant 1000$$

$$; xj, yj \geqslant 0 \qquad ; j = 1,2,3,4.$$

ومن المناسب فى هذه الحالة استخدام طريقة السمبلكس فى حل هذا النموذج . وباستخدام هذه الطريقة لتحديد القيم المثلى لكل من y_j ، x_j التى تجعل دالة الربح P نهاية عظمى تصل الى :

$$x_1 = 1500 \qquad ; x_2 = y_2 = y_4 = 2500$$

$$; x_3 = x_4 = y_1 = y_3 = 0$$

وتعنى هذه النتائج ما يلى :

١ — فى الوحدة الزمنية الأولى يتم انتاج 1500 وحدة من وحدات الكمية ولا يباع شيء .

٢ — فى الوحدة الزمنية الثانية يتم انتاج وبيع 2500 وحدة من وحدات الكمية .

٣ — فى الوحدة الزمنية الثالثة لا يتم انتاج أو بيع أى كمية من البترول .

٤ — فى الوحدة الزمنية الرابعة لا يتم انتاج اى كمية ويتم بيع 2500 وحدة من وحدات الكمية .

ومن الواضح أن هذا الحل يمثل الحل الأمثل لتخطيط الانتاج والمبيعات من البترول فى الدولة موضع الدراسة وهو الحل الذى يجعل دالة الربح اكبر ما يمكن .

ثانيا — مشاكل نقل وتخزين البترول :

تختص البرمجة الخطية بايجاد أفضل استخدام ممكن لمجموعة من الموارد المرتبطة فى علاقات خطية . ويمكن تطبيق أسلوب البرمجة الخطية اذا أمكن التعبير عن الأنشطة والموارد والقيود المختلفة بمعادلات أو متباينات خطية .

ويمكن تطبيق هذا الأسلوب فى علاج مشاكل نقل وتخزين البترول على النحو التالى : بفرض أن لدينا ثلاثة حقول لانتاج البترول فى احدى الدول البترولية وخمسة مخازن لتخزين البترول الناتج من هذه الحقول — ومن الطبيعى أن تختلف تكاليف نقل وحدة الكمية من انتاج البترول باختلاف حقل الانتاج والمخزون وتكمن تكاليف المشكلة فى هذه الحالة فى تحديد كمية البترول التى يجب نقلها من كل حقل الى كل مخزن بحيث تكون التكاليف الكلية للنقل نهاية صغرى .

ويمكن التعبير عن هذه المشكلة رياضيا باعتبار التعريفات التالية :

١ — i ترمز لأى من حقول انتاج البترول ومن الواضح فى هذه الحالة أن $i = 1,2,3$

٢ — j ترمز لأى من مخازن تخزين البترول ومن الطبيعى فى هذه الحالة أن $J = 1,2,3,4,5$

٣ — x_{ij} = كمية البترول التى يتم نقلها من الحقل i الى المخزن

ويلاحظ أن قيم x_{ij} موجهة دائما .

٤ — P_i = انتاج البترول فى الحقل i

٥ — d_j = الطلب على البترول الذى يتم تخزينه بالمخزون j

٦ — c_{ij} = تكلفة نقل وحدة الكمية من انتاج البترول من الحقل 1 الى المخزون j

وحيث أن البحث يتجه الى تحديد كميات البترول التى يجب نقلها من الحقول المختلفة الى المخازن المختلفة بحيث تكون التكاليف الكلية للنقل أقل ما يمكن فانه يمكن القول أن المشكلة تتلخص فى تحديد قيم x_{ij} التى تجعل دالة التكلفة $\sum_{i,j} c_{ij}\ x_i$ نهاية صغرى . ويلاحظ أن دالة التكلفة هذه تخضع للشروط التالية :

$$١ —\quad \sum_{i=1}^{5} x_{ij} = P_i$$

$$٢ —\quad \sum_{j=1}^{3} x_j = d_j ,$$

$$٣ —\ \text{لجميع قيم}\quad i,j\quad x_{ij} \geqslant 0.\ ;$$

ويمكن توضيح هذا المنهج بدراسة الحالة التطبيقية التالية (ذات البيانات المقترحة) . بفرض أن الجدول التالى يوضح تكلفة نقل وحدة الكمية من البترول من الحقول الثلاثة المختلفة الى المخازن الخمسة خلال الفترة موضع الدراسة . كما يعطى الجدول أيضا كميات الانتاج المختلفة بكل حقل وكذلك الطلب على البترول فى كل مخزن .

		المخـــازن					انتاج الحقل (بوحدات الكمية)
		1	2	3	4	5	
الحقول	1	20	28	32	55	70	50
	2	48	36	40	44	25	100
	3	35	55	22	45	48	150
الطلب على بترول المخزون (بوحدات النقود)		100	70	50	40	40	

وتوجد عدة طرق مختلفة لاختيار الحل الذى يحقق شروط الحقـــول والمخازن منهـــا الطريقة المسماة بطريقة الركن الشمالى الغربى Northwest Corner rule وطبقا لهذه الطريقة يتم الاتجاه للخلية التى تقع فى الشــــمال الغربى من الجدول السابق واختيار اكبر كمية ممكنة من انتاج الحقل الى المخزن الموجود فى هذه الخلية — وفى هذه الحالة يتم اختيار جميع انتاج الحقل 1 وتوجيهه الى المخزن 1 (أى يتم نقل 50 وحدة من وحدات الكمية من البترول المنتج فى الحقل 1 الى المخزن 1) . وبذلك ينفد انتاج هذا الحقل فى خلال الفترة موضع الدراسة . ويظل المخزن 1 محتاجا لكمية اخرى مقدارها 50 وحدة من وحدات الكمية للوفاء بالطلب عليه . وبعد ذلك وطبقا لنفس القاعدة نتجه ايضا الى الخلية التى تقع فى المركز الشمالى الغربى . وهى التى تربط الحقـــل 2 بالمخزن 1 فى هذه الحالة . ويمكن للمخزن 1 ان يأخذ بقية احتياجاته من انتاج الحقل 2 وطبقـــا لنفس القاعدة يتم الاتجاه للخلية التى تربط الحقل 2 بالمخزن 2 . وفى هذه الحالة يتم امداد المخزن 2 بكافة احتياجاته من الحقل 2 والحقل 3 50 وحدة من الحقل 2 20 وحدة من الحقل 3) .

ومن الواضح الآن نفاد انتاج الحقلين 1، 2 ولم يتبق من انتاج الحقل 130 غير وحدة من وحدات الكمية يتم توزيعها على المخازن 3، 4، 5 كل بحسب الطلب عليه كما هو موضح بالجدول التالى :

		المخـــازن				
		1	2	3	4	5
	1	50	0	0	0	0
الحقـــول	2	50	50	0	0	0
	3	0	20	50	40	40

وتعطى التكلفة الكلية للنقل كما يلى :

= 50x20 + 50x48 + 50x36 + 20x55
+ 50x22 + 40x45 + 40x48 = 11120
(وحدات النقود)

ويلاحظ ان هذا الجدول يبين كيفيـــة توزيع كميات البترول من حقول انتاجه الثلاثة الى المخازن الخمسة — ويؤدى هذا التوزيع الى تكلفة كليـــة مقدارها 11120 من وحدات النقود . ويمثـــل الحل السابق حلا مبدئيا ولكنه ليس الحل الأمثل الذى يجعل التكاليف الكلية نهاية صغرى . ومن ثم يجب البحث عن هذا الحل الأمثل الذى يجعل التكاليف الكلية للنقل اقل ما يمكن .

وبالتقدم خطوات اخرى نحو الحل الأمثـــل طبقا لمنهج البرمجة الخطية نصل الى الحـــل الأمثل التالى :

المخـــازن

الحقـــول						
	1	40	10			
الحقـــول	2		60			40
	3	60		50	40	

ويعنى هذا الحل الأمثل ما يلى :

١ ـــ يتم نقل انتاج الحقل الأول الى المخزنين الأول والثانى بواقع 40 وحدة من وحدات الكمية للأول وعشر وحدات للثانى .

٢ ـــ يتم نقل انتاج الحقل الثانى الى المخزنين الثانى والخامس بواقع 60 وحدة للثانى ، 40 وحدة للخامس .

٣ ـــ يتم نقل انتاج الحقل الثالث الى المخازن الأول والثالث والرابع بواقع 60 وحدة للأول ، 50 وحدة للثالث ، 40 وحدة للرابع .

ويؤدى هذا الحل الأمثل الى تكلفة كلية للنقـــل مقدارها 9240 من وحدات النقود .

النتــــائج :

تناول البحث تطبيق بعض أســاليب بحوث العمليات فى معالجة بعض المشاكل البترولية . وتركز الدراسة فى النقطتين الآتيتين :

١ ـــ تخطيط انتاج وتسويق البترول .

٢ ـــ مشاكل نقل وتخزين البترول .

وفى الحالة الأولى يتطرق البحث الى ايجـــاد نموذج رياضى لتخطيط انتاج وتسويق البترول . ويعتمد هذا النموذج على طرق البرمجة الخطية كما انتقل البحث بعد ذلك الى تطبيق هذا النموذج على حالة تطبيقية على بيانات مقترحة .

وفى الحـــالة الثانية يناقش البحث أســـلوب البرمجة الخطية أيضـــا فى معالجة مشاكل نقل وتخزين البترول .

ويدرس البحث فى هذه الحالة التوصـــل الى نموذج رياضى يقوم على أساس افتراض عـــدة حقول لانتاج البترول وكذلك عدة مخازن لتخزينه. ويهدف البحث فى هذا المجـــال الى تحديد كميـــة البترول التى يجب نقلها من كل حقـــل الى كل مخزن لتصل التكاليف الكلية للنقـــل الى نهايتها الصغرى . وينتهى البحث الى تطبيق هذا النموذج أيضا على حالة تطبيقية بيانات مقترحة .

* * *

إدارة برامج مشروعات التنمية الريفية داخل إطار الأسلوب التكاملى

صبحى محرم

تتركز مشكلات البلاد النامية اساسا فى مجتمعاتها الريفية ، التى تمثل المصدر الأول والتقليدى للثروة القومية ، وتشكل القاعدة الجماهيرية الكاثرة . وهى ليست فقط مصدر الحياة المدنية والدولة ككل ، ولكنها ايضا تعتبر المورد الذى تنهل منه المدينة احتجاجاتها من الطاقات البشرية . ومع ذلك فانها تعانى من التخلف والركود ، فقد كتب عليها أن تعيش حياة التخلف فى أغلب المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، حتى أصبح الطابع الغالب للمواطنين فى هذه المجتمعات فقرا يثبط العزائم ، ومرضا يوهن القدرات وأمية تقف حائلا دون التقدم والتطور ، وحتى ظهر جليا انه ليس فى استطاعة هذه المجتمعات الريفية او فى قدرتها أن توفى لسكانها من الخدمات الضرورية الا حفظ الأمن وبعض الخدمات القليلة الأخرى .

ومن هنا أحست البلاد النامية ان المشكلات التى تعانى منها مكانها فى الريف ، وموضوعها الانسان الريفى ، وان حجر الزاوية فى التنمية القومية هو التنمية الريفية ، وان غاية التنمية فى الريف هى تحويله الى مراكز انتاجية حديثة ، وتطوير الانسان الريفى وتغيير مواقفه الفكرية والنفسية ، وتحقيق التفاعل بين الريف والمدينة ، فلا تظل المدينة معدة نهمة ، وخزانة طامعه ، وسلطة باطشة ، والريف مزرعة قانعة ، وضريبة متصلة ، ثم تتركز الخدمات فى المدينة ، وتحرم منها القرية .

ومصر ، شأنها شأن الدول النامية الاخرى ، تواجه هذه المشكلة المعقدة ، بل اننا قلنا انها مشكلة من أعقد مشاكل التنمية التى تواجه مصر فى عصرها الحديث ، وهى مشكلةالنهوض بالقرية المصرية ، وتحرير المجتمع الريفى المصرى من كل مظاهر التخلف والانعزال التى عاشها منذ الحكم العثمانى فى سنة ١٥١٧ حتى الآن .

صبحى محرم

رئيس شعبة الادارة المحلية

المنظمة العربية للعلوم الادارية
جامعة الدول العربيــة

ولا غرو فى ذلك ، فمشاكل القرية المصرية ذات جذور تاريخية عميقة عمق القرون الطويلة التى عاشتها ونمت وتأصلت فيهـا ، وليس من السهل القضاء عليها بين يوم وليلة أو معالجتها ببرامج سطحية أو مشروعات وقتية ، فكم لفظت القرية المصرية العديد من أمثال هـذه البرامج والمشروعات لانها لم تتعمق عمق جذور المشاكل، وبقيت القرية المصرية بتكوينها الحضارى، تفرض قيمها وتقاليدها وأسلوب حياتها .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخـرى فهنـاك حقيقة لا يجب ان تغيب عن بالنا وهى ان مشكلات القرية المصرية متشابكة ، لان أوجه الحياة فيها متشابكة ، ومن ثم فان برامج التنمية الريفيـة ينبغى أن تواجه المشكلات الريفية سـواء كانت اقتصادية أو اجتماعية او ادارية ، أو عمرانية كوحدة واحدة ، لأن بينها من التـأثير والتأثر ، ومن التداخل ما يجعل تصورها منفردة عمليـة عسيرة وغير واقعية .

والحقيقة الاخرى التى يجب أن تكون ماثلة فى الأذهان أن التنمية الريفية دون مساندة جماهيرية او تجاوب شعبى تعتبر جهدا ضائعا ومالا مبددا فالخطط والبرامج الريفية يجب أن تكون نابعة من الحاجات المحلية لاهـل الريف ، ويجب أن يشارك فى انشائها وادارتها المـواطن الريفى وبذلك تتحقق ارادة التنمية .

فى ضوء هذه الحقائق الثلاث ستكون معالجتنا للجوانب الرئيسية لادارة برامج ومشروعـات التنمية الريفية فى اطار الاسلوب التكاملى للتنمية الريفيـة .

انواع برامج ومشروعات التنمية الريفية :

قبل أن نتناول ادارة برامج ومشروعات التنمية الريفية ، ينبغى علينا أولا أن نوضـح ما هـو المقصود ببرامج ومشروعات التنمية الريفية ، ثم نعرض بعد ذلك لادارة هذه المشروعات والبرامج.

وغنى عن البيان أن القرية المصرية من واقـع حياتها ومشكلاتها تفرض علينا أن نتبنى الاسلوب التكاملى فى التنمية . والتخطيط للتنمية التكاملية ليس معناه كما اتبع فى المـاضى التخطيط على مستوى القطاع ثم تجميع القطاعات مع بعضها فى محاولة لايجاد التكامل ، فشتان بين التكامل والتجميع .

وفى ضوء هذا الاسلوب التكاملى للتنميـة الريفية ، يصبح المقصود بالتنميـة الريفية هو مجموعة البرامج والمشروعات والعمليات التى تنفذ بهدف احداث تغيير اقتصادى واجتمـاعى مرغوب ، نتيجة لتطوير وتنظيم بيئـة المجتمـع الريفى وموارده المتاحة وتنميتها الى أقصى حد ممكن بالاعتماد على الجهود الحكومية والشعبية المتناسقة ، وبحيث يكتسب كل منهما قدرة اكبر على مواجهة المشكلات الموجودة بهذا المجتمـع نتيجة لهذه العمليات .

وتعتمد التنمية الريفية أساسا على احسـاس هذه المجتمعات الريفيـة لمشاكلهم ، واشتراكهم اشتراكا فعليا تخطيطا وتنفيذا وتمويلا وادارة . والمقصود من عمليات التنمية الريفية ليس فقط احداث تغييرات مادية بل فى الوقت ذاته احداث تغييرات فى الانسان الريفى ، عاداته وتقاليده ، ثقافته وسلوكه .

هذا وقد قسم بعض الخبراء (*) الانشـطة والبرامج والمشروعات الخاصة بتنمية الريف الى ثلاث مجموعات قد تختلف فى طبيعتها ولكنها من حيث وظائفها متكاملة مترابطة ، لا تتم التنمية الا بها جميعا ، وهى :

١ ــ المجموعة الأولى :

وتشمل الخدمات ذات الصلة الحيوية الدائمة بحياة المجتمع ونشاطه ، والتى تستغل مباشرة فى هذه الجوانب مثل الخدمات الزراعية المختلفة، سـواء كانت ارشادا زراعيا أو توفير تقـاوى

(*) خبراء الأمم المتحدة : جوانب الادارة العامة فى برامج تنمية المجتمع ــ نيويورك ١٩٥٦ .

محسنة ، أو مقاومة آفات وحشرات زراعيـــة وكتنظيم وسائل الرى ، وانشـــاء المصـــارف ، واقامة الجسور والكبارى ، وكأستحداث محاصيل أكثر ربحا ، والتنويع فى التركيب المحصولى ، ثم العناية بعملية التصنيع الزراعى ، وتربية دواجن وماشية ذات سلالات محسنة ، وغـــيرها من خدمات تنمية الزراعة .

كذلك يدخل ضمن هـــذه المجموعة تشـــجيع وتطوير وتسويق الصناعات الريفية والبيئة ،ونشر الحركات التعاونية ســـواء الانتاجيـــة منهـــا أم الاستهلاكية أم الزراعية ، وانشاء المؤسسات المصرفية ، مثل بنك القرية لتسهيل عمليـــات الانتاج والتسويق .. الخ .

وتختلف هذه الخدمات اذا كانت البيئة الريفية تضم أنشطة أخرى مثل الصيد أو الرعى .

وتعتبر الخدمات الصحية والتعليمية ركنا هاما فى التنمية الاجتماعية ، وتمثل الضمانات الاكيدة لاستمرار عمليات التنمية ، باعتبـــارها وســـيلة مباشرة لبث العادات السليمة ، والســـلوك الاجتماعى القويم ، فضلا أنها وسيلة مبـــاشرة وايجابية فى يد المجتمع تنفتح بها أمامه أبـــواب المعرفة ، والاتصال بالافكار والخبرات الجديدة .

فضلا عن كل ما تقدم فانه يجب شق الطـــرق وبناء المسكن الصحى المناسب للفلاح ، وربط القرية بالعالم المحيط بها بوسائل مواصلات فعالة تسهيلا للنشاط الثقافى والتجارى .

٢ ـــ **المجموعة الثانية** : وتتضـــمن الخدمات التدعيمية ، وهى الخدمات التى تقوم على الخطة طويلة المدى لعمليات التنمية الريفية . وتتخـــذ هذه الخدمات التدعيمية شـــكل البحث العلمى والتجارب التى يمكن تطبيقها فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمعات الريفية لتطوير الانتاج، وتوفير الوسائل المادية والفنية للتنمية الاجتماعية من تدريب للقيادات الادارية والاجتماعية ، وتقديم المشورة والخبرة ، ومختلف صور المســـاعدات الفنية اللازمة .

٣ ـــ **المجموعة الثالثة** : وهى تتناول الخدمات العامة للتنمية ، وهى ان لم تكن لها فى ظاهر الامر علاقات مباشرة ، لا مع افراد المجتمع المحـــلى ولا مع خطة التنمية ذاتها ، الا ان الاعمال التى تحققها ذات أثر فعال على برامج تنمية المجتمع المحلى . وهذه الخدمات هى التى تتم على مستوى اكبر من المستوى المحلى ، سواء على المستوى الاقليمى أو القومى ، مثل مد الطرق العـــامة ، والسكك الحديدية ، مشروعات كهربة الريف ، اقامة المصـــانع الكبرى ، التطـــــوير الادارى والتشريعى بمختلف صوره ...الخ .

وتحـــديد مجـــــالات العمـــل ، أى تـــوزيع الاختصاصات بين المجتمع المحلى والقومى لاداء هذه الاعمال يتوقف على طبيعـــة نظـــام الحكم والادارة ، أهى مركزية مطلقة ، أم هناك حكم محلى قوى بجانب الحكومة المركزية ؟ ثم هـــل هناك تخطيط قومى ، واقليمى ، ومحـــلى ، أم لا يوجد مثل هـــذا التخطيط ؟ وهو ما سنعرض له فى الفصول القادمة .

الجوانب الادارية لبرامج ومشروعات التنميـــة الريفيـــة :

لا شك أن نجاح أى عمل يعتمـــد بالدرجـــة الاولى على وجود الاطـــار الادارى والتنظـــيم المناسب ، ويتضمن هذا الاطار عددا من المقومات الاساسية فى مقدمتها ما يلى :

١ ـــ التخطيط .

٢ ـــ التنظيم .

٣ ـــ التنسيق .

٤ ـــ المتابعة والتقييم .

٥ ـــ ادارة الافراد .

٦ ـــ الادارة المالية .

٧ ـــ العلاقات العامة والاعلام .

أولا — التخطيط

التخطيط هو عملية تحديد الاهداف بوضوح ودقة ، وتحديد خطى وأساليب تنفيذ هذه الاهداف فى ضوء الامكانيات والموارد المتوافرة والمتاحة ، وفيها القدرة على الربط بين الهدف أو التطلع ، والواقع أو الموجود ، وبين الوسيلة والغـاية وبين المورد والحاجة ، وصولا فى النهاية الى مواءمة منطقية وعادلة .

وهو بهذا يمثـل ضرورة فى اطـار الاسلوب التكاملى للتنمية الريفية ، ولابد بالنسبة لتخطيط برامج ومشروعات التنمية الريفية أن تتأكد فيه المقومات التالية :

١ — تحديد الاعمال اللازمة .

٢ — تحديد الاسباب التى تدعو لأداء هـذه الاعمـال .

٣ — تحديد الجهات التى تؤدى فيها هـذه الاعمـال .

٤ — تحديد وقت الابتداء والانتهاء .

٥ — تحديد الاشخاص المسئولين عن الأداء .

٦ — بيان كيفية الأداء .

٧ — المشاركة الشعبية فى اعداد الخطـة والتخطيط الجيد تعتمد على دعامتين اساسيتين وهمـا :

(أ) الاحصاءات السليمة .

(ب) البحث العلمى .

وبالاضافة الى ما تقدم فان المبدأ الذى يحكم العلاقات بين التخطيط والتنفيذ وهو مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ يعتبر ضرورة لنجاح عملية التخطيط .

واذا ادخلنا البعد الزمنى فى الاعتبار فيجب أن يكون هناك خطة طويلة الاجـل وخطة قصـيرة الاجل لعملية التنمية الريفيـة . الاولى تختص بالاطار العام والثانية تختص ببلورة هذا الاطار الى تفاصيل وشعب على أساس من الدراسـة الفنيـة والاقتصاد وهو ما يطلق عليـه تقـويم المشروعـات Project Evaluation.

وتنمية المجتمع الريفى يجب أن تعتمـد على قيام المؤسسات والمشروعات التى تلعب الدور الرئيسى فى تطوير حياة الافراد ، والواجب الاول لهذه المؤسسات والعـاملين بها هو أن يحددوا الدور أو العمل الذى تقوم به المؤسسة فى عمليات التنمية الريفية ، وهذا التحديد يتم داخل اطـار تخطيط عام ترسمه الدولة ، أو على الاقل يسـير وفق اتجاه عام يمنع تكرار الخدمات وتضاربها ، الأمر الذى لا يمكن تجنبه اذا باشر العاملون فى هذه المؤسسات أعمالهم وفق ميولهم الشخصية وتقديراتهم الخاصة ، وليس تبعا للتخطيط العام.

ويجب عند التخطيط لمشروعات وبرامج التنمية الريفية أن تراعى الاعتبارات الآتية :

١ — مقابلة الاحتياجات الاساسية .

٢ — تأكيد المبادرة بالمشروعات التى تهـدف الى التنمية الاقتصادية .

٣ — مدى استعداد الاهالى لتقبل المشروعات.

٤ — توافر الامكانيات الفنية .

٥ — المبادرة بالمشروعات التى تعطى فوائـد ملموسة نسبيا .

٦ — كسب ثقة الاهالى واقناعهم بكل ما هو مستحدث وجديد .

ثانيا — التنظيم

ان تخطيط برامج ومشروعات التنمية الريفية. يستلزم بالضرورة وجود جهـاز مركزى لتخطيط هذه البرامج ومتابعة تنفيذها .وتقويم مايعترضها من صعاب ومشاكل ، كذلك هناك ضرورة لوجود اجهزة فرعية للتخطيط على المستويات المحليـة تتعاون مع الجهـاز المركزى فى وضـع الخطط ومتابعة تنفيذها .

وهناك عدة تصورات يمكن أن نطرحها هنا على بساط البحث حتى نصل الى انسب الاشكال والتنظيمات التى تلائم ظروفنا وأوضاعنا فى ضوء الاسلوب والمنهج الذى تبنيناه لتنمية الريف المصرى .

(ا) يمكن أن يعهد الى احدى الوزارات الفنية، والمقصود بالوزارة هى تلك الوزارات التى تقدم خدمات فنية مثل الزراعة او الشئون الاجتماعية ، او الصحة ، أو التربية والتعليم ... الخ ، يمكن أن يعهد اليها بمهمة ومسئولية التنمية الريفية ، ويعارض البعض هذا الاتجاه على أساس ان الخدمة الفنية الأصلية التى تقوم الوزارة على ادائها أو مباشرتها سوف تطغى بالضرورة على طبيعة البرامج والمشروعات وتؤثر عليها ، كذلك فانه من الناحية التنظيمية يصعب على مثل هذه الوزارة القيام بأعقد وأخطر مشاكل الأسلوب التكاملى وهو التنسيق ،لانها يصعب عليها كسب وتعاون الخدمات الفنية المختلفة القائمة على مباشرتها وزارات أخرى فى مثل مستواها التنظيمى .

(ب) يفضل البعض أن يعهد بهذه المسئولية الى وزارة محايدة ، اى تلك الوزارات التى ليس لها علاقة بأى من الخدمات الفنية الأساسية ، والتى تتولى مهام تنسيقية ، ومثل تلك الوزارة تكون فى العادة أكثر قدرة على تحقيق التعاون بين الخدمات الفنية المتعددة التى تقدمها الوزارات الفنية المتخصصة ، وتعتبر وزارات الحكم المحلى والادارة المحلية من أنسب الوزارات للاضطلاع بهذه المهمة . وهذا الاسلوب وان يحل المشكلة الأولى الخاصة بالخشية من أن يسيطر جانب الخدمة الفنية المعنية على برامج ومشروعات التنمية الريفية الشاملة ، الا أنه مازال بعيدا عن أن يحل مشكلة متطلبات التنسيق ، والتى تقتضى وجود سلطة أعلى تفرض هذا التنسيق .

(ح) قد ينشأ جهاز قومى مستقل ، تابع اما لرئيس الدولة او رئيس الوزراء او جهاز التخطيط ويتحمل هذا الجهاز المسئولية الكاملة لبرنامج التنمية .

(د) لجنة على مستوى مجلس الوزراء ، يراسها رئيس الدولة ، أو رئيس مجلس الوزراء، وينشأ لها جهاز يقوم بسكرتيريتها ، ضمانا للتنسيق .

(هـ) هذا على المستوى المركزى اما على المستوى المحلى فقد تنشأ لجنة للتنمية الريفية على مستوى المحافظات ، والمراكز الادارية ، وعلى مستوى المجلس القروى ويراس هذه اللجنة المسئول الادارى الأول ، ويمكن أن تضم هذه اللجنة الى جانب قيادات العمل التنفيذى بعض القيادات السياسية والشعبية المحلية .

والواقع أن تجربة جمهورية مصر العربية قد أخذت بمزايا هذه التنظيمات جميعا على المستوى المركزى ، فقد صدر فى شهر يونيه ١٩٧٣ قرار السيد رئيس الجمهورية بانشاء جهاز مستقل لبناء وتنمية القرية المصرية يتولى اعداد الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ السياسة العامة التى تقرها اللجنة الوزارية للحكم المحلى . وبهذا فان مسئولية القيام بالتنمية الريفية المتكاملة قد عهد بها الى اللجنة الوزارية للحكم المحلى على اعتبار انها لجنة على مستوى مجلس الوزراء ، معنية أساسا بالتنسيق بين السلطة المركزية والسلطة المحلية ، والتنسيق بين انشطة الوزارات الفنية التى تقدم خدمات فى وحدات الحكم المحلى ، وأنشىء الجهاز المستقل ليتولى اعداد الخطط والبرامج ، واقتراح أساليب التنسيق بين الوزارات المختلفة وبين الوزارات ووحدات الحكم المحلى فيما يتعلق بتنفيذ المشروع، وبالتالى فان الجهاز أصبح يخضع لاشراف وزير الدولة لأمانة الحكم المحلى والمنظمات الشعبية.

هذا عن المستوى المركزى ، اما على المستوى المحلى فتنظيم الجهاز غير واضح المعالم والقسمات حتى الآن ، والأمر يتطلب انشاء لجان للتنمية الريفية على مستوى المحافظة ، والمركز الادارى، والقرية لتتولى مهمة التنفيذ ومتابعة العمل ،

وحشد الجهود والطاقات المحلية وراء أهداف المشروع ولخدمة أغراضه . وتمثل هذه اللجان حلقات متصلة ما بين القرية والمستويات المختلفة حتى مستوى مصادر الخدمات الفنية الحكوميةفى الوارات . وتكون هناكامكانيات لدراسةواقتراح مشروعات وبرامج التنمية التى ترتبط باحتياجات البيئة المحلية حيث يتم تنسيقها وترابطها محليا ورفعها الى المستوى الأعلى ، وتكون هناك وسيلة لتنظيم عمليات المبادأة فى انشاء وتخطيط وادارة وتقييم مشروعات وبرامج التنمية الريفية.

ثالثا — التنسيق

١ — التنسيق بين الاجهزة الحكومية :

تمثل الحاجة الى التنسيق ، أىّ الى العمل المترابط بين وحدات مختلفة دون أن تفقداستقلالها التنظيمى ، بين الأجهزة الحكومية فىمختلفاشكال البرامج والمشروعات . ويكون هذا التنسيق جوهريا بل وحيويا فى الأسلوب التكاملى للتنمية الريفية ، حيث تؤدى الوزارات الفنية المتخصصة وأجهزتها دورا مهما فى التنمية الريفية . وتكون الحاجة الى التنسيق فى مكانين اساسيين : أولهما ، المستوى المركزى حيث توضع السياسات وتخطط البرامج والمشروعات ، وثانيهما : المستوى المحلى حيث يتم التنفيذ فى الميدان . فالتنسيق على المستوى المركزى يعنى أول مايعنى بالتوفيق بينالسياسات والخطط والبرامج وتوقيتها ، بينما يعنى على المستوى المحلى أول ما يعنى بالعلاقات الشخصية ، والبيئة ، والسلطات ، والعناصر الأخرى التى تؤثر فى تنفيذ البرامج المعنية .

هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى فان هناك تناقضات محتملة بين الأجهزة الفنية وبين جهاز التنمية الريفية ، اذا وجد مثل هذا الجهاز المستقل والمنفصل حول دور كل منها وعلاقتها ببرامج ومشروعات التنمية . والمهم فى هذا المقام أن نؤكد أن الافتقار الى التنسيق بين كافة الأجهزة الحكومية ينبع عنها ازدواجية لا لزوم لها فى الأعمال ، وتداخل فى المسئوليات والمهام ، ومنافسة لا ضرورة لها . وهكذا يكون توفير الخدمات الحكومية سيئة التوزيع لا تراعى فيها العدالة ، ولا تقدم بأسلوب ميسر . لذلك فان أولى مهام خطة التنسيق أن يكون هناك تحديد واضح حاسم لدور كل جهاز حكومى وسلطاته واختصاصاته فيما يتعلق بالتنمية الريفيةالمتكاملة. فذلك كفيل بمنع المشاكل التى تنبع من المفاهيم المتضاربة حول دور كل جهاز حكومى ، ومن الاغراق فى التمسك بالأنظمة واللوائح والروتين ومن الخلافات بينالموظفين التابعين لكل وزارة أو جهاز حكومى على مستوى القرية .

وتختلف أساليب تحقيق التنسيق بين الأجهزة الحكومية ، الا أن هناك اداتين تبرزان الآن ، وتعتبران من أهم الادوات وأكثرها شيوعا وهما :

(أ) **تشكيل لجنة** ، وذلك بانشاء لجنة تضم ممثلين عن الدوائر والأجهزة الحكومية المعنية لتقديم المشورة العامة فى موضوع التنسيق بين برامج ومشروعات التنمية الريفية . وقد سار مشروع بناء وتنمية القرية المصرية على هذا المنهج . فقد شكلت فى الجهاز الذى انشىء للمشروع لجنة لتنسيق الخدمات ضمت وكلاء وزارات الخدمات المعنية ، والمتصلة اعمالهابتنمية وخدمة الريف .

هذا وان كاناللجوء الى أسلوباللجانشائعا، فان الفشل الذى يصيب هذه اللجان شائع أيضا، فمستوى التمثيل يهبط فى هذا اللجان يوما بعد يوم ، وجرت العادة كذلك أن يضعف الاهتمام بأعمال اللجنة شيئا فشيئا ، الى أن يصبح من الواضح أن اللجنة لم تعد تحقق الغاية المتوخاة منها . ولذلك فاننا ندق ناقوس الخطر ، ونحذر من أن ينتهى مصير هذه اللجنة ، مثل مثيلاتها من اللجان الأخرى .

(ب) **ضباط الاتصال** ، وهو اجراء اصبحت تتبعه الدول الآن أو بصفة خاصة الدول النامية

التى اصبحت تعانى من كثرة اللجان ، وكثرة مناقشتها دون التوصل الى قرارات فعالة . ويعتمد هذا الأسلوب التنسيقى على أن تعين كل وزارة أو جهاز حكومى ذات علاقة بتنمية الريف موظفا خاصا مهمته أن يعمل كضابطاتصال مع الجهاز المسئول عن بناء وتنمية القرية . ويمكن أن يكون ضابط الاتصال هذا ممثلا لوزارتهبصفة عامة ، أو يمكن أن يكون هناك ضباط اتصال لبرنامج معين أو مشروع بذاته ولفترة محدودة . وتشير الدلائل فى الدول التى أخذت بهذا الأسلوب ان هذا الاجراء نجح كل النجاح .

٢ ــ التنسيق بين الأجهزة الحكومية والجهود الشعبية :

التنمية الريفية لا يمكن أن تتحملها الحكومة واجهزتها منفردة ، فالمنطلق الأساسى للتنمية الريفية هو جهودها الذاتية وامكاناتها المحلية . لذلك فان الأمر يتطلب البحث عن ادوات فعالة لتنسيق اسهام الجهود الشعبية والموظفين فى تكامل وتنسيق مع الجهود الحكومية فى برامج ومشروعات التنمية الريفية . وهناك أساليب متعددة لتنظيم الجهود التطوعية للاهالى سواء أكان بالجهد اليدوى ، أو بالمال ، أو بالفكر والعمل الذهنى .

ويوجد فى جمهورية مصر العربية العديد من الأجهزةالحكومية والشعبية الأخرى المعنية بخدمة الريف والنهوض به فى المجالات العمرانية والصحيةوالثقافية والتعليميةوالدينية والترويحية والسياسية ... الخ . ولطالما استشعرت الدولة حاجتها الى التنسيق بين مختلف الجهود العاملة فى هذا الميدان ، وبدأت أعمال التنسيق بانشاء اللجنة العليا لشئون العمال والفلاحين ، ثمانشىء المجلس الدائم للخدمات العامة لبحث السياسة العامة للتعليم والصحة والعمران والشئون الاجتماعية ، والتنسيق بينها على مستوى القرية فى مشروعالوحداتالمجمعة، الذى خطط له ليكون نواة للحكم المحلى على مستوى القرية .

٣ ــ دور مجلس القرية فى التنسيق :

الحكم المحلى هو أساس تنظيم المشاركة المحلية بصورةنافعة مجدية،وكلما زادتالسلطات والاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية ساعد ذلك على التخفيف من الأعباء الملقاه على عاتق الحكومة المركزية ، وبالتالى تتمكن الهيئات المركزية من التركيز على النواحى العامةوالتخطيط العام ، تاركة التفصيلات للمستويات المحلية .

وللمجالس المحلية دور هام فى زيادة اسهام الاهالى فى ادارة الخدمات ، وفى تكييف البرامج لتلائم الاحتياجات والظروف المحلية ، ولتجعلها مقبولة من الأهالى .

لذلك فان قيام المجلس القروى برسالته يستلزم أن يعمل على التنسيق بين المؤسسات والهيئات المختلفة فى منطقة عمله ، لضمان عدم تكرار الخدمات أو تعارضها ، وكذلك الاقتصاد فى الانفاق ، كما يستلزم أن يكون المجلس حلقة الاتصال بين هذه المؤسسات وبين الأهالى .

والملاحظ أن الدور التنسيقى للمجالس القروية فى مصر غير فعال ، ولا تقدر هذه المجالس اهمية التنسيق وضرورته اما لعدم ادراكها لاختصاصاتها فى ذلك المجال ، أو لتعدد جهات الاشراف على المجالس والوحدات التابعة لها ، او لعدمالتنسيق على المستويات العليا بين البرامج والمشروعات والخدمات ، حيث لا تسير البرامج فىاتجاه واحد، ولا تؤمن بفلسفة اصلاحية متكاملة متناسقة مترابطة ، ومجالس القرى تتأثر اكثر من غيرها بانعدام هذا التنسيق لأن نجاحها فى عملهايتوقف على وجود برنامج شامل منظم متكامل ، يرفع مستوى القرية أو القرى التى يخدمها كل مجلس من جميع النواحى ، ويهدف الى توصيل خدمات المؤسسات الى الأهالى فى سهولة ويسر .

رابعا ــ المتابعة والتقييم

بعد تنفيذ البرامج والمشروعات يتعين اجراء عملية تقييم لها للتعرف على مدى البرنامج أو المشروع ، ومدى تحقيقه للاهداف المحددة ، واثره

فى تنمية المجتمعات الريفية ، بحيث تكون نتائج التقييم بمثابة معلومات مرتدة تقوم بعملية تغذية عكسية لاعادة النظر فى الأهداف ، ومن ثم البرامج والمشروعات .

فقد يتولى الجهاز المركزى المسئول عملية التقييم ، وهو بذلك تقييم داخلى ، وهى عملية مستمرة ، أو قد يتولاها جهاز خارجى مستقل تماما عن الجهاز المسئول عن التنمية الريفية وادارتها ، ويقصد بهذا الاجراء ضمان موضوعية التقييم وسلامته .

وقد يكون هناك فضلا عن التقييم المركزى تقييم محلى على مستوى الاقاليم أو المحافظات .

خامسا — ادارة الأفراد

لعله يعتبر من نافلة القول أن نبرز هنا أن نوعية الفرد القائم على أداء الخدمة أو مباشرة المشروع هو الذى يقدر الى حد كبير نوعية البرامج والمشروعات . كذلك فان هذه البرامج والمشروعات تتأثر الى حد بالغ بالمستوى العام للكفايات البشرية الموجودة فى الدولة .

ولا شك أن احداث أى تغيير فى المجتمع الريفى سيزداد صعوبة مالم تكن هناك موارد بشرية قد تم اعداد مهارتها ، وصقل خبراتها ، وتطوير عاداتها وسلوكها . فبدون هؤلاء الافراد يتعذر تنفيذ البرامج والمشروعات .

وتخطيط وتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية الريفية لها متطلبات من حيث الأفراد يمكن بلورتها فى مطلبين اثنين :

١ — **مهارة فنية** قادرة على حصر المشكلات والاحتياجات ،وتشخيصها تشخيصا علميا مزودا بالاحصائيات ونتائج البحوث وترتيبها حسب أولوياتها ، وتحقيق التكامل بين مشروعات التنمية وخططها ، ووضع برنامج زمنى لطريقة التنفيذ والمتابعة والتقويم .

٢ — **مهارة ادارية** قادرة على تحقيق أهداف الخطة بأيسر جهد وأقل تكلفة ممكنة .

ولاجتذاب هذه المهارات الفنية والادارية اللازمة لدفع البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية الريفية هناك عدة طرق وأساليب استخدمت ، منها ، اعطاء حوافز تيسر للعامل أن يستقر ميدانيا فى مواقع العمل الجماهيرية ، أو تحفزه على العمل فى المناطق الريفية ، والحوافز متعددة منها المادية والعينية وغيرها . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يجب أن تتخذ خطوات حاسمة وفورية تكفل التخفيف من مركزية الادارة فى المدن واحتفاظ الوزارات بالخبرات والكفايات البشرية بيديها ، حتى تصبح الموارد البشرية طاقة معطلة ، فى الوقت الذى تتعطل فيه مشروعات وعملية التنمية .

هذا بالنسبة لعملية جذب العاملين الى العمل فى حقل التنمية الريفية ، وفى الوقت نفسه يجب ابتداء أن تكون هناك خطة للتنمية الادارية للعاملين فعلا فى برامج ومشروعات التنمية الريفية لتنمية المهارات الفنية والادارية . ولما كان التدريب أساس نجاح كافة هذه المشروعات والبرامج فان الأمر يقتضى الاهتمام ببرامج التدريب ، واعداد المدربين قوميا واقليميا ومحليا .

فضلا عن ذلك فان العاملين الجدد يجب اختيارهم من بين الأشخاص الذين يتميزون بمهارات متعددة ومناسبة للعمل فى حق تتناقض فيه الثقافات وتتعارض ، على أن يتلقوا التدريب المناسب الذى يؤهلهم للقيام بالعمل .

ويجب أن يجمع بين العاملين جميعهم فى برامج ومشروعات التنمية الريفية روح العمل الجمعى أو العمل كفريق وهو يحتاج الى تغيير فى عادات الافراد القائمين بالعمل ، ولا يتأتى ذلك الا عن طريق التدريب المشترك ، وبث الحماس فى نفوسهم لتحقيق الأهداف المشتركة ، وتقديم الحوافز المختلفة .

وفى النهاية يجب أن تستهدف برامج التنمية الريفية ربط المدرسة بالحياة فى القرية وفقا لمتطلبات التنمية واستكمال برامجها بنظم متطورة من التدريب تساير فرص العمل المطلوب ويتطلب الأمر ادخال أنواع مختلفة من برامج التدريب المهنى والفنى ولاسيما فى مجال الزراعة .

سادسا — الادارة المالية

المال هو عصب نجاح كل مشروع أو برنامج ، ويمكن القول أن مشروعات وبرامج التنمية الريفية يمكن أن تنقسم من حيث تمويلها الى ثلاثة أنواع :

١ — مشروعات قومية تتكفل الدولة بتمويلها بالكامل وترصد لها من الاعتمادات المالية ما يكفل تنفيذها ، وبحيث يكون هدفها فى النهاية الوصول بالقرية الى المستوى الحضرى للمدينة .

٢ — مشروعات تلى المشروعات السابقة فى الأهمية الا أن الحاجة ماسة لتغطيتها ، ويمكن انجازها بمشاركة الشعب فى انشائها بالجهد الذاتى والامكانيات المادية المتاحة وتقدم الدولة لمثل هذه البرامج والمشروعات اعانة مالية مناسبة .

٣ — مشروعات يمكن للقرية أن تمولها بامكانياتها الذاتية دون حاجة الى اعتمادات مالية من الدولة ، مثل ردم بركة أو تطهير مصرف . وهذه المشروعات يقوم الشعب بالمساهمة فيها بمجهودهم البشرى وامكانياتهم المادية المتاحة ، وهو فضلا عنأنه نوع منأنواع المشاركة يعتبر استغلالا للطاقات البشرية المعطلة فى عمل مشروعات تنمية تحقق خدمة عامة وتشعر الأهالى بقيمتهم الذاتية وبروح عمل الفريق .

ومما يجدر ذكره أن وجود ادارة مالية سليمة ورقابة تكفل لعملية التمويل أداء الغرض منها بعيدا عن الاسراف واساءة الاستعمال وحسن الاستخدام للاعتمادات المالية المخصصة للمشروعات والبرامج فيما خصصت له ، على الا تؤدى اجراءات الرقابة الى الاغراق فى المركزية .

ومن ناحية أخرى ، فان برامج ومشروعات التنمية الريفية وخاصة فى مراحل التنفيذ الميدانى تحتاج الى توفير قدر من المرونة المالية وحرية الحركة حتى تكون هناك استجابة مع الظروف الموضوعية للبرامج والمشروعات . وهذا يتطلب تخويل القائمين على تنفيذ برامج ومشروعاتالتنمية الريفية الصلاحيات والسلطات المالية المناسبة لاتخاذ الاجراء اللازم فى الوقت المناسب .

كذلك يجب النظر فى مبدأ سقوط اعتمادات البرامج والمشروعات الخاصة بالتنمية الريفية بانتهاء السنةالمالية ، لأنه ليس هناكأخطر من أن يشعر المواطنون بأن الأموال التى خصصت لمشروعاتهم وبرامجهم قد ضاعت عليهم ، وفى نفس الوقت فان هذا قد يدفع الأجهزة المسئولة الى الاسراع فى انفاق الاعتمادات حتى تمنع سقوطها بسبب انقضاء العام المالى ، ويكون ذلك أقرب الى التبديد منه الى الانفاق على مشروعات وبرامج تنمية .

ويجب توفير تسهيلات القروض للمشروعات والبرامج الانتاجية التى تستهدف تنمية الريف ، على أن تسدد هذه القروض ذاتيا من دخلها .

كما أن استخدام أسلوب موازنة البرامج والأداء يصبح من الأهمية بمكان لزيادة فعاليته .

سابعا — العلاقات العامة والاعلام ودوره فى نجاح مشروعات وبرامج التنمية

أن خطة طموحة للتنمية الريفية يجب ان تستند الى مشاركة الجماهير فيها ، وبالنسبة لجمهورية مصر العربية فان مشاركة الأهالى فى معارك التنمية بعد مرور زمن طويل من التواكل والحرمان يعتبر ضرورة حتمية اذا كنا نبغى الاسراع فى معدلات التنمية . وما من شك أن التنمية تقوم على الجهود المحلية الشعبية التى

تؤازر الجهود القومية الحكومية . واذا كانت مشاركة افراد المجتمع أساسا من أسس تنمية المجتمع المحلى ، فذلك لأن تلك المشاركة دليل على قيام الحاجة للتنمية ، ثم على الوعى بها ، والرغبة فى تحقيقها ، والوعى بالحاجات والرغبة فى مواجهتها دليل على أن هناك تغييرا فى الاتجاهات الاجتماعية .

واذا كانت التنمية أعمالا فى مجال الانتاج ، وفى مرافق الخدمات ، فان اثارة الوعى لكل عملية تنمية تعتبر أساسا من أسس العمل ، وتعتمد على تكوين القادة المحليين ، لأنهم أقدر على مواجهة الراى العام المحلى ، وابعد بوسائل الاقناع التى تتطلب معرفة وثيقة بالنظم الاجتماعية والقيم الخلقية السائدة ، وبالعادات والتقاليد ، باعتبارهم جزءا من المجتمع .

ومشاكل التنمية فى الريف ترجع الى الناس أنفسهم ، لذلك وجب توعيتهم حتى يقوموا بالدور الرئيسى فى تحمل المسئولية القيادية فى هذا المجال، والتوعية من شأنها خلق الوعى الاقتصادى بضرورة العمل وزيادة الانتاج ورفع مستوى المعيشة ، والوعى الاجتماعى يكفل الحماس لهذا العمل ، وبذلك تتأكد عقيدة التطور ، فالغد لا ينبغى أن يكون صورة مماثلة للأمس ، بل يجب أن تكون صورته أكثر اشراقا .

والهدف الأساسى من أى حملة اعلامية يجب أن يكون هو محاولة خلق نزعة الاصلاح بين اهل القرية أنفسهم ، وبغير الرغبة فى التغيير التى تصدر عنهم لا يكون لوسائل الاصلاح والتقدم أى صدى المجتمع الريفى .

ولذلك يتحتم كأساس لنجاح مشروعات وبرامج التنمية الريفية أن تكون هناك حركة توعية بين أهل الريف بخطة التنمية الريفية واهدافها ، ومدى ارتباط نجاحها بمساهمة المواطنين ، وتوضيح مدى ما ستحققه هذه الخطط والبرامج فى رفع مستوى حياتهم وتطويرها نحو مجتمع أفضل . وذلك عن طريق عقد الندوات ، والقاء المحاضرات المدعمة بأصول الدين والقيم الروحية والاجتماعية ، وعرض الاحصاءات والبيانات على الاهالى فى يسر وبساطة ، وعرض الصور والافلام السينمائية ، واثارة المناقشات حول مايمكن أن تنتجه الأرض من محصولات لتنمية الدخل وتشجيعهم على تصنيع المنتجات الزراعية .. الخ . والمهم أن تكون برامج التوعية مستمرة ، ومتصلة ، وبوسائل متعددة حتى تحقق الاثر المرجو منها .

* * *

التطوير التنظيمى كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية

د. رفاعى محمد رفاعى

يستهدف هذا البحث بيـان كيف يمكن رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال الاهتمام الدائم بتنمية الجوانب السلوكية فى المنظمة باستخدام مدخل التطوير التنظيمى ومن خلال الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : أين نحن الان بالنسبة للكفاءة والفاعلية التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه بالنسـبة لتلك النواحى ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما هو كائن الى ما يجب ان يكون عليه .

تعريف التطوير التنظيمى : ــ

يعبر مفهوم التطوير التنظيمى Organizational Development عن استراتيجية المنشـأة

دكتور رفاعى محمد رفاعى
كلية التجارة ــ جامعة المنصورة

بخصوص ضـمان استمرار فاعليـة اداء الأفراد والجماعات والتنظيم ككل باسـتخدام أسـاليب العـلوم السلوكية . **ويمكن تعـريف التطوير التنظيمى بأنه ((عملية واعية ، ومخططة لتطوير القدرات التنظيمية بما يضمن تحقيق (والمحافظة على) المستوى الأمثل للأداء مقاسـا بمقاييس الكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية))(١) .**

ويمكن من هذا التعريف الوصول الى النتائج الآتيـة : ــ

١ ــ ان عملية التطوير التنظيمى ليست عملية عشوائية ، وانمـا هى عمليـة واعية ومخططة

(1) Michael E. McGill, Organization Development for Operating Managers (AMACOM, 1977), p. 3.

تستهدف الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : **أين نحن الآن ؟ وما هــو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه ، وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليــه الآن الى ما هو مطلوب ؟**

٢ ــ ان عملية التطوير التنظيمى ليست مرادفا للتغيير التنظيمى لأن استخدامهما كمترادفين يحمل المفهوم الأول أكثر مما هو مقصود منه ، حيث أن المقصود من التطوير التنظيمى تحقيق المســتوى الأمثل للأداء عن طريق الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد وطاقاتهم الكامنة ، أى أن التطوير ينصب هنا بشكل أساسى على كيفية تحقيق الاســتغلال الأمثل لامكانيات الافراد فى التنظيم أى أنها عملية سلوكية بالدرجة الأولى .

٣ ــ ان الهدف ليس مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط ، وانما المحافظة على هــذا المستوى أيضا ، وهذا معناه أن عملية التطوير التنظيمى لابد أن تكون عملية مستمرة ومن ثم فان مسئولية احــداثه لابد أن تكون مسئولية داخلية بالدرجة الأولى واذا اقتضت الضرورة الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة فيجب أن يكن بقصــد المعاونة والارشاد فقط .

٤ ــ ان المســتوى الامثــل للأداء التنظيمى يقاس بمعايير ثلاثة هى (الكفاءة efficiency والفاعلية effectiveness والصحة التنظيمية health

ــ وتقــاس الكفاءة بنســبة المدخلات الى المخرجات والقاعدة الاساسية التى تستخدم فى الحكم على مستوى الكفاءة هى مدى تحقيق أقصى مخرجات بأقل قدر من المدخلات اى ليس المهم تحقق الهدف فقط ولكن الأكثر أهمية هو كيف تحقق هذا الهدف ؟

ــ أما الفاعلية فهو معنى يعبر عن مــدى انجاز الاهداف المحددة ، وقد لا يلتفت كثيرا الى قياس الكيفية التى تحققت بها تلك الأهــداف وذلك لأن المفهوم بطبعه اقل قابلية للقيــاس من مفهوم الكفاءة بسبب دخول العوامل النوعية فى الاعتبار .

ــ اما الصحة التنظيمية فهى دالة العلاقة بين الأفراد والتنظيم ويتميز التنظيم الصحيح بثــلاث خصائص هى (تحقيق التكامل بين الأهدافالفردية والتنظيمية ــ أن يمكن من الاستفادة القصوى

مراحل التطوير التنظيمى :ــ

من الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات ــأن يشجع مناخه على النمو الفردى والتنظيمى) .

وهذا معناه أن المستوى الأمثل للأداء التنظيمى لا يتحقق الا برخاء الافراد والجمــاعات والتنظيم ككل .

الآن الى ما هو مطلوب ؟

أشرنا فى الفقرة السابقة الى ان عملية التطوير التنظيمى عملية واعية ومخططة تستهدف الاجابة على ثلاثة اسئلة رئيسية هى : **أين نحن الآن بالنسبة للكفاءة والفاعلية والصحة التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه بالنسبة لهذه النواحى ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه**

وللاجابة على الأســئلة السابقة فان الأمر يتطلب المرور بمرحلتين هما :

المرحلة الأولى : ــ

تشخيص الوضــع الحالى للتنظيم وتحــديد الموقف الذى يجب أن يكون عليه .

ولتحقيق هذا الهدف يمكن الاستعانة ببعض طرق التشــخيص الذى سنقوم بتحــديد الملامح الأساسية لــكل منها وكيفية الاستعانة بها فيما يأتى : ــ

(أ) استقصاءات المسح الشامل
The survey questionnaire

والاستقصاءات بوجه عام وسيلة غير مباشرة للحصول على أنواع معينة من المعلومات ، وأسئلة الاستقصاء عادة ما تكون موحدة بالنسبة لجميــع

الافراد المطلوب جمع المعلومات منهم ولا يكون الأمر فى حاجة لكى يفصح أى منهم عن شخصيته وهذه الخاصية تجعل للاستقصاء ميزة هامة لانها تجعل المستقصى منه قادر على ابداء رأيه بصراحة ووضوح دون خوف من معرفة شخصيته .

وأسئلة الاستقصاء عادة ما تكون مغلقة بمعنى أن حرية اختيار المستقصى منه فى الاجابة على اى سؤال تكون محكومة بالاجابات البديلة التى يضعها مصمم الاستقصاء .

مثال : هل تشعر بأن رئيسك فى العمل :

شديد جدا .. شديد .. معتدل .. متساهل .. متساهل جدا .. ؟

وهذا النوع من الأسئلة فضلا عن انه يسهل عملية الاجابة كما يسهل ايضا تفريغ وتحليل البيانات الا انه لا يعطى الحرية الكافية للمستقصى منه فى التعبير عن آرائه ومشاكله بطريقة مفصلة وبالطبع يمكن التغلب على تلك الناحية باستخدام الأسئلة المفتوحة ويستبدل السؤال السابق مثلا بسؤال آخر هو : ـ كيف يعاملك رئيسك فى العمل ؟ الا ان صياغة السؤال بهذا الشكل يجعل الاجابة تستغرق وقتا أطول كما يصعب من عمليات تحليل البيانات .

وعند تشخيص المناخ التنظيمى لأغراض التطوير التنظيمى فقد يتطلب الامر تشخيصا كاملا لمختلف جوانب المناخ التنظيمى يشمل الدافعية ، وعمليات الاتصال ، وعمليات التفاعل بين الافراد والجماعات ، وعمليات اتخاذ القرارات وعمليات تحديد الأهداف ، وعمليات الرقابة وتقييم الأداء ، وهنا يمكن للباحث أن يستعين ببعض الاستقصاءات النمطية الشائعة المعدة لهذا الغرض مثل نموذج ليكرت(١) .

وعلى الرغم من أن هذه النماذج المعدة مقدما توفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة كما انها تمكن من مقارنة النتائج بمثيلتها فى التنظيمات الأخرى الا أنها أحيانا قد لا تغطى فى بعض جوانبها مختلف النواحى المطلوب قياسها فى منظمة معينة مما يجعل المنظمة مضطرة لتنمية نموذج خاص بها يغطى احتياجاتها المتيزة .

وقد لا يحتاج الأمر الى تشخيص المناخ التنظيمى ككل ، فقد تدل الشواهد على أن التركيز يجب أن يكون على مجالات محددة مثل اتجاهات الافراد وفى هذه الحالة يمكن اما الاستعانة ببعض الاستقصاءات النمطية الشائع استخدامها مثل نموذج Porter (٢)والذى يطلق عليه Need satisfaction questionnaire أو تصميم استقصاء خاص يلائم ظروف الحالة موضوع الدراسة .

(ب) المقابلات الشخصية Interviews :

المقابلة الشخصية وسيلة للحصول على المعلومات بشكل مباشر من المستقصى منه خلال المحادثة الشخصية التى يجريها معه الباحث ، ونظرا لان الفرصة تكون متاحة للأخذ والعطاء بين الطرفين فانه يمكن من خلالها الحصول على معلومات أكثر عمقا ومعرفة حقيقة مشاعر واتجاهات المجيب وهذا مالا يتيسر فى أسلوب الاستقصاء .

ونظرا لان شخصية المجيب تكون معلومة فان مدى صدق المعلومات التىيقدمها تعتمد على درجة ثقته فى الباحث ، فاذا كان على يقين بأنه لن يفشى اقواله واسراره فسيكون صريحا معه الى ابعد حد أما اذا لم تكن ثقته فيه كافية فان ما يعطيه من معلومات سيكون بعيدا عن الحقيقة والواقع الى حد كبير .

---

(١) Rensis Likert, **New Patterns of Management** (N.Y., McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), pp. 223-233.

(٢) L.W. Porter and E.E. Lawler, **Managerial Attitudes and performance** (Irwin, Homewood — Ill., 1968).

ويقارن الجدول التالى بين كل من النـواحى الايجابية والسلبية فى اسلوب الاستقصاء .

(جدول رقم ١)

الخصائص العامة	النواحى الايجابية	النواحى السلبية
ــ وسـيلة غير مباشرة ولا تفصح عن شخصية المستقصى منه	عدم الافصاح عن الشخصية يشجع على الامانة والاخلاص فى الاجابة	من الصعب أن نحدد بدقة أين تكون بعض الآراء أو الاتجاهات الخاصة
ــ حرية المستقصى منه عادة ما تكون مقيدة بسبب الاختيارات المحددة للاجابة	ــ تسهل هذه الخاصية من الصياغة الكمية للأسئلة ومن ثم تساعد على التحليل الاحصائى للمعلومات .	ان الاجابات المقننة لا تساعد على الافصاح عنحقيقة المشاعروالآراء
	ــ استيعاب عدد أكبر من المجيبين	كما أنها لا تمكن من الحصول على اجابات عميقة عن كثير من الامور .
ــ لاتستغرق وقتا طويلا	نظرا لانها لا تحتاج الى وقت طويل لجمع وتحليل البيانات لذلك فهى قليلة التكاليف .	صارم ــ غير مرن
ــ سهولة الادارة	لا يحتاج الى مهارات خاصة لادارته	

وكما هو الحال فى الاستقصاء فان المقابلة الشخصية يمكن أن تتم باستخدام نماذج نمطية أو نماذج خاصة ، كما أنها قد تهدف الى توصيف المناخ التنظيمى ككل أو الى جزء منه تبعا لظروف كل حالة .

وعادة ما يقوم الباحث باعداد قائمة بالاسئلة يمكن من خلالها توجيه الحديث أثناء المقابلة للحصول علىالمعلومات المطلوبة الا أن تلكالاسئلة تكون فى الغالب أسئلة مفتوحة لاعطاء الحرية الكافية للمجيب للتعبير عن آرائه وحقيقة مشاعره من امثلتها ما يأتى : ــ

١ ــ (أ) ما هى فى رايك اهم المشكلات التى تواجهها المنظمة ؟

(بً) الى اى مدى تؤثر تلك المشكلات على شخصك وعملك ؟

(ج) ما هى مقترحاتك بخصوص التغلب على تلك المشكلات ؟

٢ ــ (أ) ما هى المتاعب التى يخلقها الآخرون ولا تمكنك من العمل بكفاءة ؟

(ب) ما هى المتاعب التى تسببها أنت للآخرين بشكل يعوق كفائتهم ؟

٣ ــ (أ) على فرض انك أصبحت مسئولا عن هذه المنظمة ما هى الامور التى يجب تلافيها لجعل المنظمة تعمل بكفاءة اكثر ؟

(ب) على فرض انك أصبحت مسئولا عن هذه المنظمة فما هى المقترحات التى يجب البدء فى تنفيذها لجعل المنظمة تعمل بكفاءة اكثر ؟

وقد تتم المقابلة الشخصية ايضا من خلال استخدام نظام الأسئلة المغلقة وفى هذه الحالة

يطلق عليها اسم المقابلة المقننة structured والأسئلة المستخدمة فى هذا النوع تكون فى العادة اكثر تحديدا واكثر تفصيلا وسنعطى مثلا عليها من واقع مقابلة أجريت بخصوص برنامج لتوسيع نطاق واجبات الوظيفة :

١ — كما تعلم أن المنشأة بصدد اعداد برنامج يتعلق بتوسيع نطاق واجبات الوظيفة job enlargment هل تعتقد أن الوقت الآن ملائم لهذا النوع من البرامج ؟

(اذا كانت اجابتك بنعم يمكنك الانتقال الى السؤال الثالث أما اذا كانت اجابتك بلا فانتقل الى السؤال التالى) .

٢ — ما هو مدى اهتمامك بهذا البرنامج هل تهتم بدرجة كبيرة ، أم تهتم نسبيا أم لا تهتم مطلقا؟ اذا كنت تهتم نسبيا أو لا تهتم مطلقا فاقفز الى السؤال الرابع .. أما اذا كنت تهتم بدرجة كبيرة انتقل للسؤال التالى :

٣ — لماذا تهتم بهذا البرنامج ؟

٤ — ما الذى سمعته حول هذا البرنامج ؟

٥ — ما هى درجة تأكدك بخصوص المشاركة فى هذا البرنامج (متأكد جدا ، متأكد نسبيا ، غير متأكد بالمرة) .

وهكذا نجد أن المرونة والعمق اللذان يميزان الأسئلة المفتوحة يقابلها طول الوقت وصعوبة التحليل ، وبالنسبة للاسئلة المغلقة فان سهولة الادارة ، واختصار الوقت يقابها عدم المرونة وعدم الحصول على المعلومات الكافية .. لذلك يلجأ البعض الى نظام وسط يجمع بين مزايا النظامين يطلق عليه المقابلة شبه المقننة semistructured ولاستخدام هذا الأسلوب فى تشخيص المناخ التنظيمى يتم تصنيف المشاكل التنظيمية المطلوب دراستها الى عدد من العناصر الرئيسية مثل « مشاكل متعلقة بالأهداف التنظيمية — مشاكل متعلقة بهيكل العمل وتوزيعه — مشاكل العمل مشاكل العلاقات » على أن يتم تشخيص كل عنصر من هذه العناصر بعدد من العبارات توضح كل منها فى كارت مستقل يحمل رقم العنصر الرئيسى ثم تعطى الكروت للمستقصى منه ليقوم باختيار الكارت الذى يراه مطابقا للحالة من وجهة نظره بالنسبة لكل عنصر ويطلب منه اعطاء مثال توضيحى من واقع العمل للحالة التى يختارها ، وبعد ذلك يقوم كل مستقصى منه بترتيب المشاكل المختارة فى ثلاث قوائم وفقا لأهميتها النسبية ، ووفقا لمدى الحاقها ، ثم وفقا لمدى تأثيرها عليه شخصيا . بعد ذلك يتم تجميع القوائم من جميع المجيبين ويتم التنسيق فيما بينها ويعاد مناقشتها مع المجموعة ككل .

وبوجه عام فأيا كانت صيغة المقابلة فانه اسلوب يحتاج الى وقت طويل سواء من جانب الباحث أو المستقصى منه ، وأى محاولة من جانب الباحث لاختصار وقت الحديث أثناء المقابلة قد تؤثر على نفسية المستقصى منه وعلى ثقته فى البحث ومن ثم على نوع المعلومات التى يمكن تقديمها . لذلك فان استخدام هذا الأسلوب يحتاج الى نوعية خاصة من الأفراد يستطيع ادارة المناقشة بالشكل الذى يجعلها دائما فى اطار الموضوع بقدر المستطاع وهذه النوعية لا تتوافر فى كثير من التنظيمات بالقدر الكافى ، كما أن محاولة الحصول عليها من خارج المنظمة قد يكون مكلفا الى حد كبير .

(ج) الملاحظة المباشرة Direct observation

وفى هذا الأسلوب يقوم الباحث بملاحظة سلوك الأفراد والجماعات فى التنظيم ليتبين بنفسه الجوانب التى تحتاج الى اصلاح . وهو من خلال المراقبة الدقيقة للسلوك أثناء العمل يمكن أن يستنتج حقيقة المشاعر والاتجاهات والتى قد لا يرغب الفرد فى التعبير عنها بشكل مباشر .

وهناك عدة أساليب يمكن أن يستعين بها خلال هذه الطريقة فى الحصول على البيانات

ويلخص الجدول التالى النواحى الايجـابيةوالسلبية فى اسلوب المقابلة الشخصية :

(جدول رقم ٢)

الخصائص العامة	النواحى الايجـابية	النواحى السلبية
ــ وسـيلة مبـاشرة لجمـع المعلومات من خلال اللقاء وجها لوجه	العمق والمرونة	صاحب الراى يكون معلوما
ــ استخدام الأسئلة المفتوحة	تعطى للمجيب الحرية الكافية للتعبير عن آراءه ومشاعره	التشـتت ــ الحصـول على معلومات زائدة غير مطلوبة ــ صعوبة التحليل الكمى للبيانات
ــ تحتاج الى وقت طويل	العمق ــ احتواء المجيب	ارتفاع التكلفة
ــ تحتاج الى مهارات خاصة فى الاعداد لها ، واجرائها وتحليل نتائجهـا .	الثقة فيما يمكن الحصـول عليه من معلومات اذا أديرت بكفاءة عالية	المهارات المطلوبة للقيام بهـا نادرة ومكلفة

المطلوبة من أهمها دراسة الحـركة والوقت ، ملاحظة الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بقوائم خاصة لتسجيل نتائج الملاحظة ، سـؤال الأطراف المتصلة بالظاهرة موضوع الدراسـة عن ملاحظاتها حول هذه الظاهرة . وسـنقوم بتحليل كل أسلوب من هذه الأساليب الثلاثة بشيء من التفصيل على النحو التالى :

الأسلوب الأول : دراسة الحركة والوقت ووفقا لهذا الأسلوب فان الباحث يقوم بقياس الوقت المستغرق فى انجاز كل نشـاط أو أى جزء من أجزائه ومن واقع تحليل النتائج التى يتم تسجيلها يمكن تحديد الجوانب التى تكون فى حـاجة الى تحسين أو اصـلاح .

الأسلوب الثانى : ملاحظة سـلوك الأفراد أو الجماعات أثناء العمل وتسجيل نتائج الملاحظة فى قائمة خاصة كما فى النموذج التالى :

الأسلوب الثالث : وفيه لا يقوم الباحث بمراقبة الظاهرة بنفسه وانما يسأل الآخرين المتصـلين بهذه الظاهرة عن ملاحظاتهم حولها . فاذا كان المطلوب دراسة سلوك جماعة ادارة التسويق مثلا فان الباحث يسأل جميع الأطراف التى لهـا علاقة بهذه الادارة عن ملاحظاتها حول سـلوكها (كالادارات الأخرى فى المنطقة ، والمستهلكين ، والوسطاء ... الخ) . وهذا الأسلوب يمكن الادارة من الوقوف على حقيقة صورتها فى أعين الآخرين ولذلك يطلق على هذا الأسلوب اسـم Organizational Mirroring ويمكن استخدام هذا الأسلوب بالخطوات الآتية :

١ ــ تحديد الجمهور المتصل بالوحدة أو التنظيم محل الدراسة .

٢ ــ سؤال هذه الجماهير سواء عن طريق الاستقصاءات أو من خلال المقابلات لوصف طبيعة تفاعلهم مع الوحدة محل الدراسة .

٣ ــ يطلب من هـذه الجمـاهير تسـجيل ملاحظاتها عما يرونه بخصوص عمل تلك الوحدة أو التنظيم (ما يجب الإكثـار منه ، وما يجب تقليله ، وما يجب التوقف عن عمله ، وما يجب البـدء فيه) .

موضوع الملاحظة .... التـــاريخ

السلوك موضوع الملاحظة	١ أبدا	٢	٣	٤	٥ دائمـــا
١ ــ يشارك فى المناقشة .					
٢ ــ لديه اســـتعداد واضح لقبول التجـــديد والتغيير .					
٣ ــ يبدى اهتمام بالموضوع .					
٤ ــ يحدد المشاكل بفاعلية .					
٥ ــ يشارك فى حل المشاكل المحددة بفاعلية .					
٦ ــ فعال فى اتخاذ القرارات .					
٧ ــ حساس تجاه الآخرين .					
٨ ــ لديه قدرة جيدة على الاصغاء .					
٩ ــ امين على نفسه وعلى الآخرين .					
١٠ ــ يعبر عن رايه بوضوح .					
١١ ــ تغلب عليه الموضوعية .					
١٢ ــ معاون للاخرين .					
١٣ ــ قادر على اكتشاف النقط الهامة .					
١٤ ــ قادر على انتقاد ذاته .					
١٥ ــ لديه استعداد طيب للتعلم .					
١٦ ــ يمكن أن يشارك الآخرين فى عملية التعلم					
١٧ ــ ليس حادا فى مناقشاته .					
١٨ ــ ينشط تفكير الآخرين .					
١٩ ــ عقله متفتح .					
٢٠ ــ قادر على الخلق والابتكار .					
٢١ ــ يحسن استغلال وقته .					
٢٢ ــ يتميز بمستوى عال من الأداء .					

٤ ــ التقرير بهذه الملاحظات للوحدة أو التنظيم موضـــوع الدراسة .

وعلى الرغم من المزايا التى يحققها اسلوب الملاحظة الشخصية الا انه يحتاج الى وقت طويل للحصول على المعلومات المطلوبة والى مهارات خاصة من جانب الأشخاص القائمين بالملاحظة ، كما أنها تخلق عدة صعوبات عند تحليل البيانات .

ويلخص الجدول التالى الجوانب الايجابية والسلبية فى طريق الملاحظة الشخصية .

(جدول رقم ٣)

الخصائص العامة	النواحى الايجابية	النواحى السلبية
ـ وسيلة مباشرة لجمع المعلومات	القياس الدقيق للسلوك خلال العمل	يصعب احيانا استنتاج المشاعر والاتجاهات من واقع الملاحظة المباشرة للسلوك .
ـ يمكن تقنينها باستخدام قوائم معدة مقدما	يساعد ذلك فى القاء الضوء على مختلف مشاكل السلوك	أن بعض المشاكل السلوكية قد يهمل دراستها لعدم دخولها فى القائمة .
ـ تحتاج الى وقت طويل من جانب القائم بالملاحظة	لا يترتب عليها اى تعطيل للشخص المطلوب دراسته	قد يحتاج الحصول على المعلومات المطلوبة استغراق وقت طويل
ـ تحتاج الى مهارات خاصة فى جمع وتحليل المعلومات	تعطى نتائج دقيقة عن المشاكل السلوكية محل الدراسة	ان المهارات المطلوبة قد تكون نادرة ومكلفة .

وبعد استعراض الطرق الثلاث التى يمكن الاستعانة بها فى الاجابة على : ما هو الموقف الذى نحن فيه الآن ؟ وما هى الحالة المرغوب تحقيقها ؟ فان تفضيل طريقة على اخرى او الجمع بين بعضها او كلها فى الدراسة **يتوقف على عدد من العوامل اهمها ما يأتى :**

ـ نطاق الدراسة ذاتها .. فهل المطلوب تشخيص كل الجوانب السلوكية فى التنظيم ام بعضها ؟

ـ هل المطلوب جمع البيانات بطريقة مباشرة اى من خلال الاتصال المباشر بمصدر البيانات ام بطريقة غير مباشرة اى باستخدام وسائل وسيطة؟

ـ درجة الحرية التى يمكن السماح بها لمصدر البيانات فى التعبير عن رايه حيث يحدد ذلك صياغة الاسئلة الممكن توجيهها .

ـ الوقت المتاح لاعداد وجمع ، وتحليل البيانات .

ـ مستوى المهارات المتاحة لعمليات اعداد ، وجمع وتحليل البيانات .

المرحلة الثانية : الانطلاق مما هو كائن الى ما يجب أن يكون

(المداخل البديلة للتطوير التنظيمى)

بعد أن انتهينا من مرحلة التشخيص فان المطلوب الآن هو تحديد كيفية الانتقال مما نحن عليه الآن فى الواقع الى الموقف المرغوب فيه ، وهناك طرقا مختلفة يمكن الاستعانة بها فى تحقيق ذلك نستعرض اهمها فيما يأتى :

١ ـ اسلوب اعادة نتائج المسح
The Survey Feedback Approach

ويعتبر هذا الأسلوب من اقوم الأساليب المستخدمة واشهرها فى عملية التطوير التنظيمى وقد تم تنميته بواسطة Floyd Mann بمركز البحوث بجامعة ميتشجان بالولايات

المتحدة عام ١٩٥٠(١) وتطبيق هذا الاسلوب فى عملية التطوير التنظيمى يتم وفقا للخطوات الآتية :

(أ) القيام بعملية مسح شامل للمشاكل السلوكية التى تواجه التنظيم ككل أو اى وحدة من وحداته باستخدام اسلوب او اكثر من الأساليب السابق الاشارة اليها (مرحلة التشخيص) .

وتدل الخبرة على أن أنسب فترة للقيام بعملية المسح هى الفترة التى تكون فيها ظروف العمل طبيعية حتى لا تكون البيانات كرد فعل لأثر بعض الظروف الطارئة .

(ب) بعد أن تقوم مجموعة البحث ، بتحليل نتائج المسح فانها تعيد هذا التحليل الى الوحدة أو المجموعات التى تم الحصول منها اصلا على المعلومات أو التى كانت ، محلا للدراسة .

(جـ) تقوم هذه الوحدات بدراسة النتائج لتقف على نواحى الضعف وتقدم بنفسها المقترحات الكفيلة للقضاء على المشكل ، ثم يخطط لوضع هذه المقترحات موضع التنفيذ العملى .

(د) بعد أن توضع خطة تنفيذ المقترحات عمليا ، لابد من أن تكون هناك عملية متابعة مستمرة للتأكد من مدى الالتزام بالخطة ، فبدون المتابعة المستمرة لم تحقق خطة التطوير التنظيمى أهدافها .

هذا ويلاحظ ان دور الخبير فى هذه الطريقة مقصورا فقط على اعداد الوسائل المناسبة لجمع البيانات ، والقيام بتحليلها واعداد خطة التطوير ومتابعتها أما مقترحات التطوير ذاتها ومحتوى الخطة فانها تكون نابعة من التنظيم ذاته . أى ان دور الخبير الخارجى هو المعاونة فى تشخيص المشاكل وليس وضع الحلول لها .

٢ ـ طريقة خبير العمليات
Process Consultant

وقد تم تنمية هذه الطريقة بواسطة Edgar Schein (٢) وتفترض أن الأداء الفعال للتنظيم يتوقف على فاعلية العمليات الانسانية ومن ثم فان تحليل تلك العمليات ودراستها دراسة انتقادية تساعد على اكتشاف نواحى الضعف فيها واقتراح العلاج المناسب لها . وتشمل دراسة العمليات الانسانية الهامة فى المنظمة النواحى الآتية : ــ

ــ الاتصالات .. ويشمل التحليل كيفية تدفق المعلومات مختلف أعضاء التنظيم بمعنى أن التركيز ليس على مضمون الاتصال بقدر ما هو على كيفية انتقال هذا المضمون .

ــ ادوار الأعضاء داخل الجماعات .. حيث يشمل التحليل طبيعة هذا الدور (وظيفة كل فرد فى الجماعة) ، والكيفية التى يتم بها اداء هذا الدور .

ــ نظام اتخاذ القرارات .. ويتضمن التحليل اسلوب الادارة فى حل المشاكل ومدى الاستعانة بالمرءوسين .

ــ معايير الجماعة .. ويشمل التحليل المعايير والقواعد (الرسمية وغير الرسمية) التى توجه سلوك الجماعة وكيف تؤثر فى أدائها .

ــ القيادة والسلطة .. ويشمل التحليل من الذى يقود بشكل رسمى ، أو بشكل غير رسمى ؟ وكيف ؟ هل يستمد قدرته على التأثير من سلطة المركز الرسمى فقط ؟ أم خبرته وقدراته الخاصة ؟

ــ العلاقة بين الجماعات .. الى اى مدى تعمل جماعات العمل فى تعاون ؟

---

(١) F. Mann & R. Likert, "The need for Research on the Communication of Research Results", Human Organization, (Winter 1952), pp. 15 - 19.

(٢) Edgar H-Schein, Process Consultation (Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1971).

ـ الصراع .. كيفية حل مشاكل الصراع داخل الجماعات ، وهل هو بناء أم هدام ؟

وفى هذه الطريقة يقوم الخبير بمراقبة سلوك مفردات الدراسة (عادة المديرين) أثناء آدائهم للعمل ليقوم بدراسة انتقادية للعمليات الانسانية السابقة الاشارة اليها وفى سبيل هذه الدراسة قد يحتاج الى جمع بيانات اضافية من باقى اعضاء التنظيم سواء من خلال المقابلة الشخصية او باستخدام أسلوب الاستقصاء .

وتستهدف الدراسة الانتقادية التى يقوم بها الخبير تحقيق ثلاثة اغراض اساسية هى : ـ

١ ـ أن تقف المجموعة محل الدراسة (المديرين مثلا) على طبيعة سلوكهم فى العمل فيما يتعلق بالنواحى الانسانية السابق الاشارة اليها .

٢ ـ أن تتعرف على كيفية تأثير هذا السلوك على ادائهم الكلى فى العمل .

٣ ـ تقديم المقترحات التى من شأنها ان تجعل هذا السلوك اكثر فاعلية .

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة الا ان بعض المديرين لا يميلون الى استخدامها خاصة هؤلاء الذين لا يحبون أن يراقب الغير تصرفاتهم اثناء العمل حتى لا تنكشف عيوبهم الشخصية .

٣ ـ طريقة بناء الفريق Team Building

يتكون التنظيم من جماعات عمل مختلفة فهناك الجماعات الوظيفية (ادارة كذا او قسم كذا ..) وجماعة رؤساء الأقسام ، وجماعة مديرو الادارات ، وجماعة الادارة العليا (مجلس الادارة) .. الخ . والفكرة الرئيسية فى طريقة بناء الفريق هى جعل هذه الجماعات العادية داخل التنظيم تعمل بروح الفريق بما يؤدى الى رفع كفاءتها ومن ثم رفع الكفاءة التنظيمية ككل .

ومن هنا نجد هذه الطريقة فى التطوير التنظيمى تقوم على افتراضين رئيسيين هما : ـ

الأول : ان بث روح الفريق فى الجماعة (جعلها تعمل فى تعاون وتكامل) يؤدى الى تحسين مستوى ادائها .

الثانى : ان مثل هذه الجماعات التى تعمل بروح الفريق تساعد على اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى أفرادها .

وحتى يمكن الوقوف على نواحى الضعف التى تحول دون الفاعلية فى اداء الجماعة فان الأمر يتطلب دراسة اجراءات العمل داخل الجماعة وطبيعة العلاقات الشخصية بين افرادها وطبيعة دور قائد الجماعة فى هذه العلاقات .

ووفقا لهذه الطريقة فان المسئول عن بناء فريق العمل (وهو عادة الخبير الخارجى) تنحصر مهمته فى مجرد معاونة الجماعة فى تشخيص العقبات واقتراح الحلول التى من شأنها أن تقضى على تلك العقبات ، فالخبير الخارجى على الرغم من أنه يقوم بنفسه بملاحظة سلوك الجماعة أثناء العمل وينظم لقاءات شخصية مع اعضائها للوقوف على وجهات نظرهم الا أن ذلك لا يغنى عن اللقاءات الجمعية التى تتاح فيها الفرصة الكافية لتناقش الجماعة فيما بينها مختلف المشاكل والعقبات التى تحول دون العمل فى تعاون وتكامل، وأن تصيغ (بمعاونة الخبير) تلك المقترحات التى من شأنها أن تساعد فى التعاون للقضاء على المعوقات وتشجع على العمل بروح الفريق . لذلك فان هذه الطريقة تجمع بين خصائص الطريقتين السابقتين .

٤ ـ طريقة التدريب المعملى Laboratory Training

من بين الطرق التى ساد استخدامها فى عمليات التطوير التنظيمى فى الولايات المتحدة خلال فترة الستينات ما يسمى بطريقة التدريب المعملى او T-group.

والغرض الأساسى التى تقوم عليه هذه الطريقة ان الفاعلية التنظيمية هى دالة قيم الأفراد واتجاهاتهم ، وأنماط سلوكهم ومن ثم فان مشاكل

الأداء التنظيمي يمكن ارجاعها الى حد كبير الى وجود بعض الجوانب السلبية والغير ملائمة فى تلك القيم والاتجاهات وانماط السلوك والتى يمكن بالتغلب عليها رفع مستوى الكفاءة التنظيمية .

وتقوم فكرة هذه الطريقة على أساس وضع الأفراد المطلوب تنمية قيمهم واتجاهاتهم وانماط سلوكهم فى مجموعات عمل صغيرة لفترة مؤقتة مدتها على حجم الجماعة ، وكثافة العمل ، ونظام التدريب ذاته . وفى هذه الفترة يقوم الخبير بتوفير المناخ الذى يساعد الأفراد على التحلل من قيمهم واتجاهاتهم الغير مرغوب فيها وتدريبهم على الانماط السلوكية الجديدة معنى ذلك أن تلك العملية التعليمية لابد أن تكون مسبوقة بتشخيص كامل للأنماط السلوكية المعوقة(١) .

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة معروفة منذ اكثر من ثلاثين عاما ، وكانتمحلا للبحث والمناقشة المستفيضة خلال تلك الفترة فكل ما أمكن معرفته هو نوع التغيرات التى يمكن أن تحدثها فى سلوك الأفراد أما عن طبيعة تأثير التغيرات على الاداء التنظيمى بعد الانتقال الى مواقف العمل الطبيعية فلا يعرف عنها الا القليل(٢) . ولعل ذلك من الأسباب الرئيسية التىدفعت الكثير من التنظيمات للتحول الى استخدام طرق أخرى فىعملية التطوير التنظيمى .

٥ ـ طريقة شبكة الانماط الادارية(٣)

وتقوم فكرة هذه الطريقة على تحليل الأنماط القيادية ، واختيار ذلك النمط الذى يساعد على تحقيق اقصى درجة من الفاعلية التنظيمية فى ضوء ظروف المنظمة .

وتقوم فكرة الشبكة الادارية على اساس التفرقة بين نمطين أساسيين من القيادة .

النمط الأول : الذى يركز على الانتاجية حيث يكون اهتمامه منصبا على حاجات العمل واهداف المنظمة مع اهمال يكاد يكون لاهداف وحاجات العاملين ، أما **النمط الثانى** : فهو الذى يعطى معظم اهتمامه لحاجات ودوافع العاملين .

واذا وضعنا كلا النمطين معا على لوحة بيانية فاننا نكون بصدد خمسة حالات كما فى الشكل رقم (١) وهى كالآتى : ـ

١ ـ (٩ ـ ١) حيث يكون هناك اهتمام كبير بالانتاجية ، وادنى اهتمام بالعاملين والمدير الذى يسير على هذا النمط يفترض أن الناس بطبيعتهم يكرهون العمل ، ومن ثم يجب الضغط عليهم لتحقيق الأهداف .

٢ ـ (١ ـ ١) حيث يكون اهتمامه بالناس والانتاجية عند حده الأدنى ومثل هذا النمط يكون فاقدا الأمل فى كل شىء .

٣ ـ (٥ ـ ٥) حيث يكون هناك اهتمام متواز بكل من الانتاجية والأفراد ومثل هذا النمط يرى أن هناك تعارضا بين كل من اهداف المنظمة واهداف الأفراد وأن هذا التعارض يمكن التغلب عليه بمحاولة التوفيق بين اهدافهما .

٤ ـ (١ ـ ٩) حيث يكون الاهتمام بالأفراد عند حده الأقصى بينما الاهتمام بالانتاجية محدود على افتراض أنه يمكن تحقيق افضل انتاجية من خلال التركيز على الاهتمام بالعنصر البشرى بشكل اساسى .

٥ ـ (٩ ـ ٩) ويمثل النمط النموذجى الذى يعطى اقصى اهتمام لكل من الأفراد والانتاجية ، والمدير الذى يسير على هذا النمط يفترض ان الناس قادرون على تحمل المسئولية وهم من

---

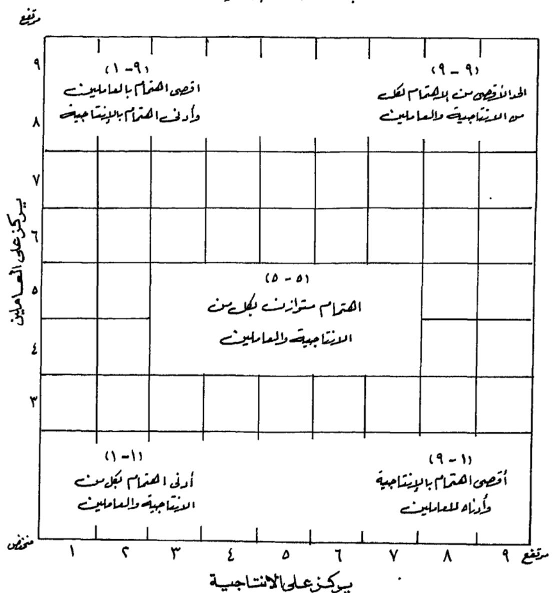
(١) Robert T. Golembiewski and Stokes B. Carrigan, "Planned change in organization style based on the laboratory approach", **Administrative Science Quarterly.** (Jan. - Feb. 1970), p. 79.

(٢) Michael E. McGill, op. cit., p. 92.

(٣) Robert R. Blake and Jame S. Mouton, **Building a Dynamic Organization Through Grid Organization Development** (Reading, Mass.: Addison-Wesly, 1969).

« شكل رقم ١ »

شبكة الأنماط الإدارية



خلال اشعارهم بذلك من خلال العمل يستطيعون تحقيق أقصى انتاجية .

ويمر تطبيق طريقة الشبكة الادارية فى عملية التطوير التنظيمى بالخطوات الآتية : —

١ — تحديد مجموعة المديرين الذين سيشملهم التدريب على أن تكون الخطوة الأولى فى البرنامج شرح وتحليل الطبيعة المميزة لكل نمط من الأنماط القيادية .

٢ — اعطاء المديرين الفرصة لتحليل النمط القيادى الذى يسيرون عليه حاليا فى الواقع واثره على طبيعة العلاقات التنظيمية والمشكلات الانسانية المترتبة عليه .

٣ — اشتراك الادارة العليا مع المستويات الأدنى فى تنمية أفضل نموذج يساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية فى ضوء الظروف الخاصة للمنظمة . وهذا معناه أنه ليس هناك نموذج أمثل يلاءم لجميع المنظمات .

٤ — وتتضمن الممارسة الفعلية للنموذج الذى تم الاتفاق عليه وما يتطلبه ذلك من تهيئة المناخ التنظيمى الذى يساعد فى تحقيق ذلك .

٥ — تقييم مدىالتحول نحو التغيرات المطلوبة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

٦ — المدخل الفنى — الاجتماعى
The Socio-Technical Approach

ويعتبر هذا المدخل من أحدث المداخل المستخدمة فى عملية التطوير التنظيمى وعلى الرغم من أنه مستخدم فى أوروبا على نطاق واسع الا أنه ما زال فى مرحلة التجريب فى الولايات المتحدة الأمريكية .

والفرض الأساسى فى هذا المدخل ان كل نظام انتاجى يتكون من نظامين أساسيين هما : النظام الفنى أو التكنولوجى الذى يشمل المعدات ، والمواد ، وترتيب العمليات . ثم النظام الانسانى الذى يشمل الأفراد القائمين على استخدام النظام الفنى ومن ثم فان كفاءة النظام الانتاجى ككل تتوقف على فاعلية هذين النظامين الذى يتأثر كل منهما بالتغيرات التى تحدث فى الآخر . لذلك فان الفكرة الأساسية فى هذه الطريقة هى محاولة ترتيب النظام الفنى والتكنولوجى بالشكل الذى يؤدى الى احداث بعض التغيرات فى الجوانب الاجتماعية والنفسية فى جو العمل (النظام الانسانى) تؤدى بدورها الى رفع مستوى الكفاءة التنظيمية .

والتغيرات المتوقعة فى النواحى الانسانية تشمل ما يأتى : —

١ — أن يحس كل فرد فى العمل بأنه يقوم بعمل له معنى أو قيمة لذلك فان التغير عادة قد يتطلب ادخال بعض التعديلات على طريقة أداء العمل ذاتها أو واجبات الوظيفة .

٢ — أن يشعر بقدر كبير من المسئولية عما يقوم به من أعمال وقد يتطلب ذلك التوسع فى أنظمة الرقابة على الأداء .

٣ — أن يشعر الفرد بوجود علاقات طيبة بينه وبين الآخرين ممن لهم علاقة بعمله .

الخلاصة :

لقد استهدف هذا البحث تحليل كيفية الاستفادة بمنهج التطوير التنظيمى فى تنمية الجوانب السلوكية فى المنظمة ضمانا لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

وعملية التطوير التنظيمى ليست عملية عشوائية وانما عملية واعية ومخططة تتم من خلال الاجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : أين نحن الآن بالنسبة للكفاءة والفاعلية التنظيمية ؟ وما هو الموقف الذى نطمع فى تحقيقه بالنسبة لتلك النواحى ؟ وكيف يمكن الانطلاق مما نحن عليه الآن الى الموقف المرغوب فيه ؟

ولتشخيص الوضع التنظيمى الحالى ، وتحديد الموقف الذى يجب ان يكون عليه تم تحديد الطرق البديلة والتى يحكم استخدام احدها او اى مزيج منها نطاق الدراسة ذاتها والوقت المتاح لاجرائها والامكانات المادية والبشرية المخصصة .

ولتحديد كيفية الانطلاق مما هو كائن الى الموقف المرغوب فيه عمليا تم تحليل أهم الطرق البديلة التى يمكن الاستعانة بها فى تحقيق هذا الفرض وقد شمل التحليل كلا من (طريقة اعادة نتائج المسح — طريقة خبير العمليات — طريقة بناء الفريق — طريقة التدريب المعملى — طريقة شبكة الأنماط الادارية واخيرا المدخل الفنى الاجتماعى) .

سيناريو العلاقات العامة سنة ٢٠٠٠

د. حسين محمد على

يقدم الكاتب فى هذا المقال رؤية نافذة وجديدة تماما للقرن الواحد والعشرين من خلال العلاقات العامة كوظيفة منظمة .

العلاقات العامة مهنــة جديدة قطعت بالعرق والدموع والصراعات ومختلف صور الاحباط معظم طريق حياتها . وهى جديدة بمعنى كونها نشاطا منظما بعد أن سادت الجهود العشوائية للاتصال بالرأى العــام ومحاولة اكتسابه قرون طويلة أما عناصر النمو واعتبارات التطور التى وقفت خلف العــلاقات العــامة وساندتها فى حركتها ودفعتها الى حيث تقف مبوأة مكانا مرموقا فى عالمنا المعاصر ... تلك يمكن اجمالها فيما يلى :

دكتور حسين محمد على

خبير العلاقات العامة

١ ـ القوة المتعاظمة للرأى العام :

وقد استتبع ذلك مضاعفة الجهــود المبذولة لتبصير الرأى العام بأهداف المنظمات ووســائل تحقيق برامجها . عندئذ يقف المجتمع ممثــلا فى انشطة المنظمات والجهــود التى تبذلها لتنفيــذ الأهداف المنوطة بها والتى تصــدر من خــلال انشطتها . والنتيجة حدوث التجاوب المنطقى بين المنظمات واتجاهات الرأى العام وفق ارادته التى قامت المنظمات أصلا من أجله .

٢ ـ الثورة الحادثة فى أدوات الاتصال ووسائل المواصــلات :

وقد جعلت عملية المقارنة على مستوى العالم ونقلت الانسان من مواطن محلى الى مواطن عالمى يقارن ما لديه بما لدى اعلا مستويات العالم ، ويشعر ويطالب بالحاح بملاحقة كل ما يجرى حوله .

٣ ـ ظهور المنظمات العملاقة المملوكة للجماهير :

والدور الحديث والايجابى لها يتطلب بوصفها وحدات مؤثرة فى المجتمع اقتصـاديا واجتماعيا وسياسيا أن ترتفع الى مسـتوى منـاظر الى ما وصل اليه دورها فى المجتمعات المتقدمة . وأن تكون فى الوقت نفسه قادرة على أن تبنى لدى مجموع المواطنين شعورا بالمواطنة العامة .

٤ ـ تزايد وطأة الهجوم على المنظمات بالنقد :

والهـدف هو تحميلهـا مسـئولية الأمراض الاجتماعية أو جانب كبير منها .

ولم تكن سياسات المنظمات الى عهد قريب تولى هـذه الانتقادات اهتماما يذكر . لكنها الآن تأخذها على محمل الجد ، وقد أخذ الكثير منهـا يعدل سياساته وقراراته لتأكيد المنجـزات التى تتبناها لرفاهية الانسان ... وتعمل فى دأب على استمالة الجماهير واقناعها بالجهود التى تبذلها لصـالحها .

ان البشرية تقف الآن على عتبات القرن الواحد والعشرين ، لا يفصلها عنه الا عشرين سـنة ـ فما هو التصور حول مصير العلاقات العـامة ومستقبلها حينذاك ؟ بعبـارة أخرى ـ ما هى التغيـيرات المنتظرة فى المجـالات الاجتماعيـة والاقتصادية والثقافية ، وكيف وما هى احتمالات تأثيرها على أداء وظيفة العلاقات العامة ؟

والتنبؤ مسألة صـعبة ، ومع هذا فان من يتشوف مستقبل العالم الذى نعيش فيه سـوف يلمس أن البشرية تقف على أعتاب نقطة تحـول كبرى أخرى فى تاريخها . فى البدء كانت الثورة الزراعية فى عام ١٧٧٦ وأفسحت الطريق أمام الثورة الصناعية . ويمر العـالم الآن بمرحلة «المشروعات فوق الصناعية أو الضخمة العملاقة»
Superindustrial, or large enterprises
وسوف يتلوها فى القريب العاجل (كما يؤكد علماء المستقبل) مرحلة « ما بعد الحقبة الصناعية » Postindustrial era التى تتميز بسـهولة ويسر انتـاج متطلبات الحيـاة بسبب التقـدم التكنـولوجى والاقتصادى . فاذا افترضـنا أن القوتين الأعظم لن يرتكبا انتحارا جماعيا بحرب نووية ، فان تيار التحولات الكبيرة فى المجتمعات سوف يفتح الطريق أمام عالم نسبى من الرخاء والسلام . عالم فيه الايجابيات والسلبيات ولكن ايجابياته أكثر من سلبياته . عالم يغص بأناس من كافة الشعوب يتقاربون فكرا ومكانا بسبب الثورة الحادثة فى وسائل الاتصـال وأساليب التنقل .

أكثر من ذلك فان الأمم سوف تصـبح أكثر استقلالية ، الأمر الذى يشجع على مزيد من حرية الكلمة ومزيد من التجارة الدولية وحجما أكبر من المنظمات المتعددة الجنسية . وآخذين فى الاعتبار أنه لا شىء مؤكد فى هذه الدنيا ، فان الرخـاء والسلام سوف يكونان بمثابة قواعد ثابتة يمكن أن ينبنى عليها « سيناريو » العلاقات العامة وقتذاك . فى هـذا « السيناريو » ليس السؤال الهام هو ما اذا كانت العلاقات العامة قد نجحت أو فشلت فى مواجهة المشكلات وفى الوفاء بالتزاماتها ـ ولكن الشىء الهام هو الى أى مدى وكيف نعمل لتحقيق ذلك فى المسـتقبل ؟

* لابد من اعادة التفكير :

فى محاولة لايجاد حلول لهذه المشكلة ، فقـد توصل الباحثون الى نتيجة هامة هى أن هناك حاجة ماسة وعاجلة لكى يفكر الممارسون ويعيدوا التفكير فى شئون المهنة .. مفهومها .. وأبعادها وواجباتها وامكاناتها . وفى تصور هؤلاء الباحثين أن العلاقات العامة وصلت الى نقطة حاسمة فى نموها وتطورها ولكن المشكلة تكمن فى أن أهم أدواتها وأكثرها شيوعا وتعرضا للأنظار وهو « الاتصال » ، كثيرا ما ينظر اليه أو يؤخذ على أنه هو العلاقات العامة نفسها أو كلها .

ولكن «الاتصال» هو أيضا من أدوات الساسة خلال المعارك الانتخابية والممارسة السياسـية اليومية . وهو كذلك الأداة الرئيسية التى تقوم عليها علاقة الحاكم بالمحكومين ، كما أنه له دور كامل فى عملية الاعلان وهو عصب التسـويق

وتنمية المبيعات . وكما يستخدم « الاتصال » هذا الاستخدام المفيد فقد يساء استخدامه ، تماما مثل المطرقة تستخدم فى عمليات البناء وتستخدم كذلك فى الايذاء والقتل . لقد كان هتلر اكثر رجال الاتصال فاعلية ونجاحا ، ولكنى اشك كثيرا لو وافقت احدى منظمات الحاضر على استخدامه لتوجيه العلاقات العامة بها .

هنا لابد من وقفة — فليس هذا تقليلا من شأن « الاتصال » وانما هى محاولة لوضعه فى موضعه الصحيح ... وفى كفة ميزان لا ترجح بقية عناصر عملية العلاقات العامة الأخرى كالبحوث وجمع الحقائق والتقويم وأخيرا المشورة ، وعلى مستوى العالم فان قادة المنظمات (بغض النظر عن تنوع اهدافها) جميعهم يطلبون ويلحون فى طلب « المشورة » كى تساعدهم فى شرح أعمالهم وتفسير قراراتهم ، ولكنهم يطلبونها لتكون سندا لهم فى حل المشكلات المعقدة التى تسود علاقات منظماتهم بمختلف طوائف الجماهير . ولدى هؤلاء القادة ما يشغل بالهم من موضوعات بعضها يتصف بالصعوبة والتعقيد مثل حماية البيئة من اخطار التلوث . وبعضها يتصف بالميوعة وعدم التحديد مثل الآثار الجانبية للانتاج وغير ذلك . لكل هذه الأسباب فانهم يحتاجون وبشدة الى « مشورة » صائبة مدعمة بالأسانيد والبحوث المؤصلة .

الواقع أن الكثيرين يعتقدون أن هذا ليس الا مجرد قول وامر نظرى اما ما يقع فى العمل فعلا فان قلة من رجال الادارة العليا يطلبون « مشورة » رجل العلاقات العامة حتى ولو فى مجرد رسم الخطط العريضة للسياسة العامة ناهيك بالموضوعات الأخرى التى تتطلب خلفية علمية وخبرة .

لقد كان لهذا الأمر رد فعل لدى الكثيرين من مستشارى العلاقات العامة الذين ارادوا أن يقفوا على الحقيقة فعهدوا الى الأستاذ الدكتور روبت ميللر من جامعة كولومبيا لدراسة هذا الموضوع واليكم أهم ما توصل اليه مما يمكن ان يلقى ضوءا على هذه الظاهرة وان كان بالتأكيد ليس أمرا مشجعا(١) .

*** الثقة فى العلاقات العامة ليست على المستوى المطلوب :**

ثبت أن ٧٠ فى المائة من المهتمين من قادة ورجال الادارة العليا من المنظمات يعتبرون رجل العلاقات العامة مقتدرا فقط فى معالجة موضوعات الاتصال وما شابهها . أما فى مجال المشورة خارج هذه الموضوعات فانهم يطلبونها من متخصصين آخرين . وتبقى بعد ذلك نسبة ٣٠ فى المائة من المبحوثين وهؤلاء يعتمدون على « مشورة » رجل العلاقات العامة فى كافة الموضوعات بما فيها الاتصال .

ولنتساءل — هل لدينا من بين رجال العلاقات العامة من هم على مستوى الاقتدار فى معالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والسيولوجية ... وغيرها من المشكلات التى تتفاعل فى علاقات المنظمة الداخلية والخارجية ؟ وهل لدينا من هؤلاء من يبحث وينقب ثم يخرج بتصور عملى فى صورة « مشورة » للادارة العليا ؟ اننا جميعا نعلم أن الاجابة هى **لا** ، هذا فى الوقت الذى تتعاظم فيه تلك المشكلات يوما بعد يوم .

ان قعود الادارة العليا عن طلب « المشورة » من رجال العلاقات العامة سببه أنها تعتقد بامكانية حصولها على «المشورة» من مكان آخر .

والآن ما هى النتائج المتصورة فى هذه الحالة ؟ وما انعكاساتها على وظيفة العلاقات العامة ؟ تبدو الاجابة واضحة فى سلوك العديد من المنظمات التى أصبحت تتجه الى رجال القانون فى طلب « المشورة » وليس فقط بالنسبة للقرارات المنفذة للسياسة العامة ... ولكن فى مجالات التصريحات ، وعلاقة المنظمة بالحكومة . كما انها تتجه أيضا الى خبراء تحليل السوق والى

1 — John W. Hill : "The World of Tomorrow", P.R. Journal, October 1976, Vol. 32, No. 10 pp. 12 - 14.

مديرى ادارات شئون الخدمة فى علاقاتها بالعاملين . حتى مصطلح « العلاقات العامة » اصبح هو الآخر عرضة للتغيير فى العديد من المنظمات (ما بين ٣٠ الى ٤٠ فى المائة) فأصبح « الاتصال » أو « الشئون العامة » Public Affair وكما يقول المثل « الوردة تحت أى مسمى سوف يكون لها على الدوام نفس الرائحة »، فان كل هذه الأنشطة مهما تنوعت الأسماء التى تعمل تحتها ، سوف تظل هى « العلاقات العامة » اى علاقات الجماهير .

✽ الحاجة الى مزيد من المتصفين بعموم المعرفة :

ان الحاجة ماسة الى هؤلاء Generalists كى يتودوا معزوفة النشاطات المتنوعة لعملية العلاقات العامة ، ولديهم القدرة على احداث التكامل بينها وبين مختلف نواحى المعرفة وثيقة الصلة بتلك الأنشطة . فاذا لم يتوفر هؤلاء فانه يخشى أن يغزو الأخصائيون مهنة العلاقات العامة . ومع أن الاتصال سوف يكون من اختصاص وظيفة العلاقات العامة حينذاك الا أن رجالها سوف لا يكونون ضمن فريق الادارة العليا.

والأمل كبير فى أن تحذو المنظمات الكبيرة حذو المنظمات التى لا تنظر طبقة الادارة العليا فيها الى العلاقات العامة على أنها نشاط سطحى او شىء على امتداد أطراف أناملها .. ولكن جزءا أصيلا من جوهر ولب المنظمة وسياساتها وأداءها وكل ما تمثله من قيمة فى اتصالات المنظمة وعلاقاتها ومسئولياتها تجاه المجتمع .

بهذا تكسب العلاقات العامة وزنا ومضمونا جديدين لا تعود تمارس فضلها كما كانت تمارس فى الماضى . السياسات والأداء والاتصال كلها سوف تتم فى وقت واحد وارتباط منسق . ولسوف يكون تنظيم ادارة العلاقات العامة وتركيب هيكل بها متضمنا خبراء فى نواحى ... العلاقات الصحفية ، والاتصال ، والبحوث ، والعلاقات العامة الأسهم ، والعلاقات المالية ، وتنمية الانتاج ، والعلاقات بالعاملين ... وأهم من كل هؤلاء الخبراء فى العلاقات بالحكومة .

ولسوف يكون على قمة التنظيم بغض النظر عن المسمى — علاقات عامة أو اتصال أو شئون عامة مسئول على مستوى وظيفى واحد مع مديرى الادارات الأخرى مثل ادارة الشئون القانونية وادارة التسويق وادارة الانتاج وادارة شئون الأفراد ... الخ ولسوف يسهم ويشارك فى وضع السياسة العامة ويكون حاضرا وقت مناقشتها فى حالة ما اذا مست مصالح الجماهير . وسوف يكون مختصا بأن يبلغ ويفسر قرارات الادارة لجميع أفراد الجماهير ، ويضع فى نفس الوقت وجهات النظر الجماهيرية وتوقعاتها تحت أنظار الادارة . وكما يفعل المستشار القانونى فى حالة المشكلات الضريبية أو حالات التقصير الموجبة للمسئولية — فهو يعدها اعدادا جيدا ثم ينصح الادارة العليا بما يراه . أو كما يفعل رجل التسويق حين يستشهد بدراسات وبيانات لتدعيم مشورته ... فان الوقت قد حان لتقديم رجل العلاقات العامة مشورته مدعمة بما تضع الادارة العليا معتمدا على الاخصائيين فى ادارته او مستخدما خبرات خارجية اذا ما تطلب الموقف ذلك .

✽ هل ضاعت الثقة فى العلاقات العامة :

العلاقات العامة مثلها مثل كل القوى التى تعتمل فى كيان المجتمع موضع مراجعة وفحص دائبين ... تثار حولها التساؤلات ويتناولها الناس بالنقد وعلى ما يبدو فان الثقة فيها آخذة فى التآكل .

ان ممتهنى مهنة العلاقات العامة يعلمون انهم **ليسوا ذيولا أو مجرد حاشية ، أو جهازا للغش** والتدليس لا يخرج منه الا نصف الحقيقة . ومع علمنا نحن بهذا فلازال الكثيرون يعتقدون اننا كذلك بل وأكثر . اذن لابد من تصحيح تلك الأفكار . . ما هو الحل اذن ؟ الحل فى الأداء الأفضل والمشورة الصائبة . ومعظمنا نحن الممارسين اكتسبنا ما نعرفه من خلال الممارسة On the Job Learing فى تلك الأيام كانت خبرة الصحافة كافية حيث لم يكن هناك مكان

يتعلم فيه من يرغب فى امتهان مهنة العلاقات العامة . هذا كله تغير الآن وان كان المطلوب المضى قدما . لقد أعطى الاتصال اهتماما كبيرا بينما لم يحدث أى تركيز على دراسة العلوم السلوكية والاجتماعية ولكن هناك خطوة ايجابية لتحسين هذا الوضع خطتها « جمعية العلاقات العامة الأمريكية » P.R.S.A. وقد أعدت دورات قصيرة باحدى الجامعات الكبيرة للممارسين الذين لم يمر عليهم فى ممارسة المهن وقتا طويلا ولديهم خبرة عملية وهى ماضية فى هذا السبيل حتى اليوم مع التوسع فى اعداد المتدربين وفى أكثر من جامعة .

ان رؤيتى الخاصة للعلاقات العامة فى المستقبل أو « السيناريو » محدود بالخطط العريضة الآتية:

على الممارسين أن يواجهوا التحدى وان يجاهدوا ليجعلوا كفة الميزان فى صالحهم بدخول « المشورة » الى محرابهم ... مع المحافظة على اهمية الاتصال .

ولسوف يكون هناك مفهوم جديد ومتطور للعلاقات العامة للمنظمة Corporate P.R. فيه تلتحم السياسة العامة بالأداء والاتصال مع وجود رئيس على قمة جهاز العلاقات العامة له نفس المكانة التى لأى رئيس ادارى آخر فى المنظمة .

ولكى تحقق العلاقات العامة كل أماناتها فان عليها أن تلتمس العون والتوجيه من تدريب الممارسين فى الجامعات سواء للحصول على درجة جامعية (بكالوريوس) او على دبلوم الدراسات وادارة الأعمال والقانون والسلوكيات والمواد وادارة الأعمال والقانون والسلوكيات والمواد الأخرى المشابهة . هذه المواد هى التى تصنع من يتصفون بعموم المعرفة وتصقل فى الوقت ذاته مهارات وقدرات الاخصائيين فى مجالات محددة . هذان سوف يزداد الطلب عليهما لا سيما فى مجال « المشورة » علما بأن عدد ممارسى العلاقات العامة على مستوى العالم سوف يتضاعف بحلول عام ١٩٩٠(١) .

وبنمو الأنشطة الحكومية نتيجة زيادة تدخلها فى مجالات شتى ، سوف تزداد أهمية العلاقات بالحكومة فى مجال الأعمال يوما بعد يوم ، ويزداد بالتالى الطلب على رجال العلاقات العامة ذوى الخبرة والكفاءة المقتدرين فى هذه الدائرة .

وبسبب تعقد الحياة الاجتماعية لا سيما فى الدول المتقدمة وارتفاع مستوى التعليم واطراد الرقى فى ادارة الأعمال ، فان رجال العلاقات العامة مطالبون بأن يكونوا فى القمة من ناحية مستوى الأداء المهنى والأخلاق . ونتيجة النمو الحادث فى أدوات الاتصال ووسائل المواصلات فسوف يحدث توسع شامل فى التجارة الدولية حيث الحاجة ماسة الى خبراء فى العلاقات العامة الدولية التى تعد احد الفروع الأكثر اهمية فى العلاقات العامة ككل . ولسوف تكون مهمة هؤلاء أن يساعدوا العملاء على التواءم مع العالم الذى يعيشون فيه ، عالم ملىء بالتغيرات وبالتحولات الضخمة ذات التأثير فى كل عنصر من عناصر المجتمع . كما يقع على عاتق الممارسين عبء مساعدة المنظمات على اختلاف وتنوع اهدافها وأنشطتها ، على تطوير سياساتها لتماشى ما هو حادث وما هو متوقع حدوثه .

وفى العالم الحر يحتفظ الرأى العام دواما بالكلمة الأخيرة ، ولسوف يظل كذلك ما دام ينعم بالحرية . وحتى فى المجتمعات التى لا تحسب ضمن هذا العالم ، فالملاحظ أن قوة الرأى العام آخذة فى الزيادة ... وأن قادة تلك المجتمعات أصبحوا يحسبون للرأى العام وقوته ألف حساب.

وكلما كان الرأى العام مستنيرا ومحاطا علما بكل ما يدور حوله كلما كانت أحكامه أكثر صدقا . وكلما كانت المؤسسات والمحافل أكثر تنبها لحاجيات وتطلعات مجتمع يتصف بالتعقيد والتغيير ، كلما تمكنت من أن تنمى نفسها وتزدهر من خلال خدمات رفيعة تمنحها لخير هذا المجتمع .

(١) انظر ماجريات المؤتمر السابع العالمى للعلاقات العامة المنعقد فى واشنطن عام ١٩٧٦ وحضره ما يقرب من ١٥٠٠ ممارس من جهة انحاء العالم .

J. Laroll Bateman: "A World-wide Profession", Public Relations Journal, Published by The P. R. Society of America, New York, October 1976, Vol. 32, No. 10.

الانفتاح الاقتصادى فى الريف المصرى

أحمد محمد عبد الرحمن المصرى

مقـدمة :

سبق ان اعددت بحثا عن تنمية الريف المصرى ، اوضحت فيه مدى الضرورة القومية لهذه التنمية ، حتى يتحقق لاغلبية الشعب المصرى رخاء حقيقى . ونشر هذا البحث فى المؤتمر الثانى « مصر سنة ٢٠٠٠ » الذى عقدته جمعية أصدقاء العاملين المصريين بالخارج فى ديسمبر سنة ١٩٧٦ .

وقد ركزت فى هذا البحث على تنمية الصناعات الريفية ، وما يرتبط بها من اقامة الطرق ، وتوصيل المياه النقية ، وتوصيل الكهرباء ، وانشاء المجمعات الصناعية الزراعية وغير ذلك من ضرورات التنمية . واظهرت فى هذا البحث مدى اهمية الصناعات الريفية الصغيرة وامكانية تنميتها من الموارد الذاتية ، وكيف انها تمثل قاعدة عريضة وكبيرة تغطى مختلف بقاع الريف (الزراعى ـ والصحراوى) .

والتنمية الاقتصادية للريف المصرى ليست مقصورة على جهود الحكومة ، بل ايضا على جهود القطاع الخاص ، والمصارف المالية ورؤوس

بقلم أ. احمد محمد عبدالرحمن المصرى

مدير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة والامين الفنى لشعبة التنمية الادارية بالمجالس القومية المتخصصة برئاسة الجمهورية .

الأموال المصرية والأجنبية التى يمكن ان تلعب دورا اكبر واوسع من دور الحكومة فى التمويل . وفى قيام القطاع الخاص بهذا الجهد استثمارا لكثير من الأموال المكتنزة فى الريف ، وفرصة لاستثمار اموال الأغنياء المصريين المقيمين فى المدن المصرية ، او حتى المقيمين منهم فى خارج مصر .

وكنقطة بداية لهذه التنمية الاقتصادية بالريف المصرى ، اقترحت فى بحثى السابق أن تنشىء الدولة فى كل القرى المصرية بنوكا صناعية وتجارية تسير على النمط المصرفى التجارى ، وتكون مهمتها اجراء العمليات المصرفية ، وتشجيع

الاقتراض المحدود لتكوين صناعة ريفية حديثة ، ونشرت فكرة (بنوك القرى هذه) فى مؤتمر اتحاد الجمعيات الزراعية المصرية المنعقد فى جامعة القاهرة سنة ١٩٧٥ ، واستجابت الدولة لهذه الفكرة وانشأت بنوك القرى وعهدت بها الى بنوك التسليف بعد تغيير اسمها .

اما فى هذا البحث — فاعرض اقتراحا جديدا اعتقد أنه مكمل للاقتراحين السابقين . الا وهو توحيد سياسة الانفتاح الاقتصادى نحو تنمية الريف المصرى ، والمناطق الصحراوية قبل الزراعية ، وانشاء مناطق زراعية جديدة تستمد مياه الرى من قنوات جديدة من النيل ، أو عن طريق استغلال المياه الجوفية ، أو عن طريق استخدام الأساليب العلمية الحديثة فى الأمطار الصناعية ، أو ما شابه ذلك .

هذا بالاضافة الى فتح المجال لانشاء المصانع والمناطق الحرة فى داخل الريف المصرى — وليست الى جوار مدينة القاهرة أو فى الموانى المصرية فقط ، كما هو الجارى الآن ، وبدون استغلال للأراضى الزراعية القائمة حاليا حتى لا تكون على حساب الرقعة الزراعية .

سياسة جديدة للانفتاح الاقتصادى :

المطلوب فى المرحلة القادمة — وبعد اتمام السلام الشامل والدائم فى مصر — أن تتجه سياسة السلم نحو تنمية الريف المصرى زراعيا أولا وصناعيا ثانيا ، وتجاريا وخدميا ثالثا .
والتساؤل هنا هو : كيف يتحقق ذلك ؟

يتحقق ذلك اذا نظرت الدولة الى الريف المصرى نظرة جديدة اساسها ان الريف حرم من حقه فى الرعاية الطبيعية التى كان يجب ان يحصل عليها من الدولة ، بمثل ما كانت المدن والمناطق الحضرية تحظى به من رعاية فاقت حدود العدل فى المعاملة ، ولدرجة أن المدينة استنفذت غالبية الموارد المالية المخصصة لخدمات الدولة ، وبقى الريف على حاله بلا رعاية كافية ، وبلا تنمية اقتصادية حقيقية .

ويستتبع تطبيق هذه النظرة الجديدة من الدولة أن تعيد النظر فى سياسة الانفتاح الاقتصادى ، وتضع فى اعتبارها أن هذا الريف من حقه أن يحصل على كل ما حرم منه سابقا ، سواء من حيث الخدمات العامة ، أو من حيث توجيه الاستثمارات الجديدة لبناء اقتصاد ريفى كبير ، ويشتمل على الزراعات الجيدة والصناعات الزراعية المتطورة ، والمصارف المالية الحديثة ، ومختلف أوجه النشاط التجارى والخدمى ، الذى يمكن أن يتواجد فى ظل نظام اقتصادى مدروس ، وسليم التكوين ، وتنشأ بنوك أجنبية ومختلفة فى المدن الريفية بدلا من التمركز فى القاهرة والاسكندرية .

خطة تنمية اقتصادية جديدة :

من المطلوب أيضا أن تصاغ للدولة خطة تنمية اقتصادية جديدة تستند الى السياسة الجديدة للانفتاح الاقتصادى التى تحتوى على قطاع هام وكبير هو الريف المصرى .

وليس فى هذا من تحيز للريف المصرى ، لأنه لو رجعنا الى نص القانون رقم (٧٠) الصادر فى سنة ١٩٧٣ من مجلس الشعب ، والخاص بقواعد رسم الخطة القومية الشاملة لوجدناه يقول : « تقوم الخطة القومية الشاملة على ضرورة التوزيع الاقتصادى والادارى ، والجغرافى لمشروعات خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يكفل خلق اقاليم اقتصادية الى جانب الوحدات الادارية المحلية » .

واذا نظرنا الى اهمية وجود هذه الخطة القومية الشاملة أدركنا ما يمكن أن تحققه للريف المصرى من تنمية حقيقية ، فالخطة القومية الشاملة عادة ما تكون طويلة الأجل ومحسوبة الأهداف والنتائج بدقة كبيرة ، ومعتمدة على بيانات احصائية صحيحة واكيدة .

وهذه الخطة الطويلة الأجل يجب ان تنقسم الى خطط اقليمية متوسطة الأجل ، واخرى قصيرة الأجل ، ويحدد لكل منها برنامج تنفيذى محسوب بكل أمانة ودقة ، ويعهد بها الى الأفراد المدربين والقيادات الواعية والقادرة .

وليست هذه الخطة من التزامات رجال الدولة فقط ، سواء كانوا مركزيين فى العاصمة أو من الادارة والحكم المحلى فى الأقاليم ، بل يجب أن تبدأ بلقاءات شعبية وسياسية واسعة تناقش فيها الأفكار والاقتراحات للتنمية والاستثمارات ، سواء من جانب الخبراء أو الحكومة أو من المواطنين أو حتى من جانب المستثمرين المصريين والأجانب الذين يفضلون مثل هذا النوع من الاستثمار ، وهذا لا نجده واردا فى خطة الاستثمار للمال العربى والأجنبى بل الموجود فقط هو مشروعات معينة لا تغطى كافة المناطق التى تصلح للاستثمار ، أو لا تتضمن المناطق التى يفضلون هم أنفسهم العمل بها .

او بطريقة أخرى ، يجب أن تكون عناصر الخطة مستقاة من خلاصة أفكار القرية والخبراء والحكومة ، والمستثمر نفسه ، حتى تشتمل على كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتسويقية والخدمية وغير ذلك .

وحتى تخرج الخطة تعبيرا صادقا عن آمال وأهداف كل اقليم فى وضوح تام ماذا نريد من الخطة ؟

اهداف خطة التنمية الاقتصادية فى الريف المصرى:

ورد فى « ورقة أكتوبر » التى أعدها الرئيس محمد أنور السادات تحت عنوان : حقوق واجبة للقرية المصرية :

« بعد ٦ أكتوبر والآفاق التى انفتحت أمامنا ، وبعد أن قررنا أن تنهض لوضع وتنفيذ استراتيجية حضارية شاملة أعتقد أنه قد آن الأوان لتستوعب هذا كله فى اطار مشروع شامل لرسم خطة جديدة لمصر » .

ويضيف « أن هذا لا يكون بمجرد اقامة مشروعات مبعثرة هنا وهناك . ولكن بايجاد مناطق تمركز سكانى ونشاطات اقتصادية جديدة ، يكون لها من قوة الجذب الحضارى بكل مقوماتها ، ما يشد اليها مجموعات كبيرة من السكان ويقيم فيها حياة منتجة نشطة مستقرة متمتعة بكل الخدمات ، حتى تعادل قوة جذب العاصمة ، ولا تقل عنها اغراء وقابلية للحياة والعمل والاستمتاع » .

ويتضح من هذه الكلمات أن أهداف خطة التنمية الاقتصادية الجديدة ، يجب أن تستوفى من مفهوم القائد وآماله لهذه البلاد ، واذا كانت هذه آماله ، فهى أيضا آمال كل مصرى فى أن يرى بلده وقد عمه الخير والرخاء .

لذلك يجب أن يتحرك المصريون فى تخيل ما يتمنونه لأنفسهم من الآن ، وللأجيال القادمة من بعدهم . لأن الأهداف المرجوة قد يكون البعض منها صعب المنال الآن ، ولكن متى كانت هناك أهداف معقولة ، ومتى تهيأت لها الامكانيات والأموال والرغبة والايمان بها ، فسوف تتحقق عاجلا أو آجلا .

ولقد كان بعض العلماء فى الولايات المتحدة الأمريكية يتخيلون فى وقت من الأوقات أن يصعدوا الى القمر والى الكواكب الأخرى ثم تحول هذا الخيال الى حقيقة مذهلة ، ولكن كيف ؟ الرد هو بالبحث العلمى .

ولهذا أقول يجب أن نشجع المصريين ، المتعلمين منهم وغير المتعلمين ، على أن يتخيلوا صورة للمستقبل ، ويدرسون هذه الصورة وكيف يحققونها ، وما يلزمها من امكانيات وطاقات ، وما يتوافر منها لدينا ، وما يمكن أن يساعدنا فيها من الدول الأخرى المتقدمة طبقا لمبادىء سياسية سليمة .

حقائق احصائية مؤيدة :

من الحقائق الاحصائية المؤيدة لضرورة توجيه سياسة الانفتاح الاقتصادى الى الريف المصرى ما يثبت أن أغلبية سكان مصر يتمركزون فى الريف المصرى . وبالرغم من حركة الهجرة المستمرة من الريف الى المحافظات الحضرية ، فلازالت هذه الأغلبية قائمة بالريف .

والبيان التالى يوضح ذلك على مدى ست عشرة سـنة :

السـنة	نسبة السكان فى المناطق ٪		
	الحضرية	الريفيـة	الجمـلة
١٩٦٠	٣٧ر٤	٦٢ر٦	١٠٠
١٩٦٦	٤٠ر٥	٥٩ر٥	١٠٠
١٩٧٦	٤٣ر٩	٥٦ر١	١٠٠

وهذا معناه أن حركة الهجرة من الريف الى المدن الحضارية ستستمر طالما لم توجه التنمية الاقتصادية الى هذا الريف . لأن من نسـبة ٤٣ر٩٪ التى تمثل المناطق الحضارية ما هـو غير حضـارى أو هو عبـارة عن مدن صـغيرة موجودة داخل المحافظات الموزعة على الوجهين البحرى والقبلى . والجدول التالى يوضح التوزيع الجغرافى للسكان فى مصر :

القطاع الجغرافى	نسبة جملة السكان من حضر وريف حسب تعداد ١٩٧٦
الوجه البحرى	٤٣ر٤٪
الوجه القبـلى	٣٤ر٦٪
المحافظات الأربع الحضرية	٢١ر٤٪
محافظات الحـدود	٠ر٦ ٪
المجمـوع	١٠٠ر٠٪

فاذا علمنا أن المحافظات الحضرية الأربع هى (القـاهرة ــ الاسـكندرية ــ بورسـعيد ــ السويس) فهذا يعنى أن ٧٨ر٦٪ من السـكان يتواجدون فى باقى المناطق الجغرافيـة . وهى أغلبية كبيرة بلا شك .

واذا رجعنا الى خطـة التنمية الاقتصـادية السابقة التى كانت تهدف الى زيادة أو مضـاعفة الدخل القومى للبلاد ، نجد أنهـا كانت تركز فى توزيع المشروعات الاسـتثمارية والتوسـعات الصناعية على المحافظات الحضرية ، والقليـل منها الذى يوجه الى المحافظات الأخرى التى يتمركز فيها نسبة ٧٨ر٦٪ .

وهذا يعكس مدى توجيـه خطـة التنميـة الاقتصادية نحو المدن الكبيرة فى السنوات السابقة التى تتمركز فيها الصناعة والخدمات والتشـييد والنقل والتجارة . والجدول التالى يوضح على مدى خمس سنوات من ٦٨ حتى ١٩٧٣ كيف أن التمركز أغلبه ــ فيما عدا الزراعة ــ فى المحافظات الحضرية :

(بالأسعار الجارية بالمليون جنيه مصرى)

القطـاع	٦٩/٦٨	٧٠/٦٩	٧١/٧٠	١٩٧٢	١٩٧٣
الزراعـة	٩٧٧ر٧	١٠٧٥ر١	١١٠١ر١	١٢٩٧ر٨	١٤٨٦ر٢
الصـناعة	٢٠٧١ر٩	٢٢٥٢ر٤	٢٢٨٢ر١	٢٤٣٧ر١	٢٦٤٣ر٢
الـكهرباء	٥٤ر٧	٦٠ر٤	٦٠ر٣	٦٠ر٩	٥٦ر٧
التشـييد	٢٣١ر٦	٢٦٥ر٦	٢٥٥ر٢	٣١٦ر٠	٢٧٧ر٣
اجمـالى	٣٣٣٥ر٩	٣٦٥٣ر٥	٣٦٩٨ر٧	٤١١٢ر٥	٤٤٦٣ر٤
النقل والمواصلات	١٨٩ر٩	٢١٦ر٣	٢٣٢ر٦	٢٤٧ر٢	٢٦٠ر٠
التجارة والمـال	٢٨٩ر٢	٣٠٧ر٨	٣٢١ر٥	٣٧٧ر٨	٤١٧ر٨
الاسـكان	١٢١ر٣	١٢٤ر٣	١٢٦ر٥	١٢٨ر١	١٣٠ر٨
المرافق العـامة	١٨ر٤	١٩ر٥	١٩ر١	٢٢ر٨	٢٣ر٦
الخدمات الأخرى	٩٠١ر٩	٩٨٥ر٢	١٠٧٠ر٣	١٢١٩ر٤	١٣٣٢ر٤
الاجمـال العـام	٤٨٥٦ر٦	٥٣٠٦ر٦	٥٤٦٨ر٧	٦١٠٧ر٨	ـــر٦٦٢٨

ويتبين من هذا الجدول نسبة الزيادة فى الانتاج والخدمات على مدى خمس سنوات حتى قيام حرب أكتوبر سنة ١٩٧٣ ، وقد بلغ حسب تقديرات وزارة التخطيط فى ذلك الوقت — ٢٨٪ تقريبا .

اما بالنسبة لمعدل التنمية الاقتصادية فى مصر ، فقد كان ٦٫٧٪ فى الفترة من ١٩٥٦ — ١٩٦٥ . وانخفض الى أقل من ٥٪ فى عام ١٩٧٣ . وكل ذلك بسبب الانفاق العسكرى الكبير ، الى جوار التمركز فى المدن الكبيرة .

نوع الانفتاح المقترح :

(أ) انفتاحات أخرى :

فى تصورنا أن الانفتاح الاقتصادى المقترح على الريف المصرى لا يمكن أن يقتصر على سياسة الانفتاح وحدها ، أو على الخطة الموضوعة للتنمية الاقتصادية ، بل يتطلب أيضا وجود انفتاح فى كثير من المجالات والأنشطة نوجزها فيما يلى :

١ — انفتاح ثقافى :

بمعنى نشر الوعى الاقتصادى والرغبة فى التطوير والاصلاح .

٢ — انفتاح أخلاقى :

اعادة القيم الأخلاقية والدينية بين الناس سواء فى القرية او المدينة .

٣ — انفتاح سياسى :

وجود مبادىء سياسية يؤمن به قلبا وقالبا .

٤ — انفتاح ادارى :

بمعنى التركيز على التطوير الادارى ، واصلاح الادارة الحكومية ، واعادة تنظيم الادارة الحكومية ، والغاء النظم القديمة البالية التى ثبت عدم صلاحيتها مثل نظام العمودية ، ونظام المساكن الريفية .

٥ — انفتاح فى مجال الخدمات والمرافق العامة :

بمعنى توسيع مجال كل الخدمات العامة فى الريف ، واقامة الطرق الممهدة ، والمياه والكهرباء والوحدات الصحية والاجتماعية ومن الممكن استخدام امكانيات وطاقات القوات المسلحة .

(ب) ايجاد الموارد المالية اللازمة :

وذلك عن طريق جلب الاستثمارات الأجنبية وتشجيعها ، أو بمنحها حوافز ايجابية وتسهيلات كبيرة ، أو بالاقلال من القيود والروتين المعوقين .

وفى مشروع (كارتر) الذى اقترحه الرئيس السادات . على حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ، والذى أبدت تعاطفها له سيوفر أموالا كبيرة نأمل أن تتحقق ، وتحقق للتنمية الموارد المالية الكافية .

(ج) مشروعات اخرى :

من المشروعات الكبيرة التى يمكن أن يسهم فيها راس المال المحلى ، ومدخرات القطاع العائلى ، وارصدة بنك ناصر الاجتماعى ، وغيرها هو التوسع فى مشروعات الأسر المنتجة على مستوى راق ، وبنظام فعال نضمن منها خلق كميات كبيرة من انتاج الصناعات الصغيرة ، وبأحجام فائضة يمكن التصدير منها الى الخارج ، ولذلك فان أملنا كبير فى ان يخلق السلام طريقا مفتوحا للرخاء .

* * *

وحدات التنظيم والإدارة

أهميتها، دورها فى رفع مستوى الكفاءة الإدارية

عبد الكريم محمد هاشم السيد

لحقت اوجه النشاط الاقتصادى فى السنوات الاخيرة الماضية تعديلات وتغيرات جوهرية ، فاصبح جو العمل يتميز بالنمو والتنوع بصفة عامة فى كافة الميادين . ففى المجال الفنى حدثت تغيرات سريعة تشهد بهـا مختلف المواد والاساليب والمنتجات ، وتفوقت قدرات المنظمات فى الوقت الحاضر مما جعل الادارة فى مواجهة نوع من التحدى لم تعهده من قبل ، رغم انه فى الوقت ذاته يوجد نقص ملحوظ فى الكفايات التنظيمية والادارية الماهرة . ولكى يكتب النجاح فى مثل هذا الجو الاقتصادى كان لزاما على رجال الاعمال التطلع باهتمام ليس الى كفاية امكانياتهم ومعداتهم واساليبهم الانتاجية فحسب ، بل الى الطرق والوسائل والأساليب المستخدمة فى ادارة اعمالهم أيضا .

اولا ــ أهمية وحدات التنظيم والادارة :

يرجع العجز فى الكفايات الادارية الى عـدة عوامل من اهمها قلة الفئة المتخصصة فى الشئون الادارية ، وصفة التعقيد المتزايد التى تمتاز بها الوظيفة الادارية سواء فى مجال الادارة العامة او مجال ادارة الاعمال بشقيها العام والخاص، لما يحيط بها من تطور وتقدم وتدخـل بما يؤكد ضرورة التوازن بين جميع العوامل المؤثرة عليها، والذى ادى الى تعدد مشكلاتها . هذا فضلا عن التوسع المستمر فى نطاق وأعمال المنظمات دون الاهتمام بالنهوض بالمستويات الادارية عن طريق التدريب الادارى على أسس علمية سليمة ، ثم ان اغفال اهمية ما تتطلبـه وظيفـة الادارة من مهارات خاصة لا تتضمنها الخبـرة بالنـواحى الفنية وقد كان التركيز فى اختيـار المديرين على أساس كفاءتهم الفنية وحدها اهمالا كبيرا لوظيفة الادارة الرئيسية ولدورها الهـام والأساسى فى المنظمة .

وقد ادى تطبيق المبادىء الاقتصادية للتخصص فى العمـل specialization الى تركيز

عبد الكريم محمد هاشم السيد
عضو الهيئة الفنية
لبرامج القادة الاداريين

الاهتمام على التخصص الفنى وحده الأمر الذى ادى الى تحقيق وفورات فى استخدام الأيدى العاملة ، وتخفيض تكاليف انتاج السلع والخدمات مما ادى الى اتساع نطاق الأسواق وزيادة حجم المنظمات مما أدى الى تجسيم مشاكل التنسيق وزادها تعقيدا ، وأكد ضرورة النهوض بمقومات الادارة لتأخذ دورها فى توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة .

ويتضح دور الادارة فى أن مهمتها الأساسية هى تنفيذ الأعمال ، وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين ، وتتحدد كفاءة هؤلاء الأفراد فى تحقيق أهدافهم المشتركة عن طريق عملهم الجماعى الى حد كبير بواسطة المقدرة الانتاجية للمشرفين على ادارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد(١) .

اهمية الهيئات الاستشارية للمنظمات الحديثة :

ومن الملاحظ أن مديرى المنظمات الحديثة لا تواغر لديهم كل المهارات الفنية اللازمة للاشراف على جميع الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها . بالاضافة الى أن وقت المديرين يشغل عادة بمعالجة المشاكل اليومية فى العمل واتخاذ القرارات العاجلة بالدرجة التى لا تترك لهم متسعا من الوقت لدراسة المشاكل الأساسية ، وقد ينظر بعض المديرين الى العمل الذى يقومون به نظرة محدودة وشخصية و لايتوفر الاهتمام لديهم بعلاقة العمل بالمنظمة ككل ، لذلك فان المديرين غالبا ما يلقون بجزء من نشاطهم الفكرى الى مستشاريهم المساعدين . ويقوم هؤلاء المستشارون خلال جمعهم للمعلومات بالاتصال بالرؤساء التنفيذين المختصين وتبادل وجهات النظر معهم ، وقد يمكن الوصول الى حلول للمشاكل اليومية بالتنسيق بين المستشارين وبين رجال التنفيذ دون حاجة الى تدخل رئيس المنظمة ، وبذلك يمكن أن يتاح له وقت اكبر يخصص لمعالجة المشاكل الأكثر أهمية .

ولقد أصبحت الهيئات الاستشارية جزءا هاما من التنظيمات الحديثة وبصفة خاصة فى المشروعات الصناعية والتجارية المتقدمة ، وأصبحت خدماتها تمثل جانبا كبيرا من أوجه النشاط فى مثل هذه المشروعات ، بل أن تحقيقها لأهدافها أصبح يعتمد الى حد كبير على الخدمات الاستشارية لهذه الهيئات وبدونها قد تعجز عن تحقيق الأهداف .

وتقوم الهيئات الاستشارية بدور فعال فى معاونة الادارة العليا للمنظمة ، كما أنها تقوم فى نفس الوقت بمعاونة الوحدات التنفيذية التى تقع على خط السلطة ، فى كافة المجالات المحددة لأعمال واختصاصات هذه الهيئات دون أن تتدخل فى الشئون التنفيذية ، والذى تنفرد بمسئوليته الوحدات التنفيذية والرؤساء التنفيذين .

أهمية العمل الاستشارى فى مجال التنظيم والادارة :

يعتبر التنظيم والادارة من اهم مجالات العمل الاستشارى ويتعلق بتحسين وتطوير القدرة المؤسسية للمنظمة ليكون باستطاعتها أن تخطط وتنفذ البرامج الضرورية بكفاءة واقتصاد وفاعلية(٢) . وتقوم وحدات التنظيم والادارة بأداء أعمال استشارية ذات طابع عام لاتستغنى عنه أى منظمة مهما اختلفت رسالتها أو طبيعة عملها .

ومن ناحية أخرى نجد أن تحقيق أهداف اى منظمة من المنظمات سواء فى قطاع الأعمال العام أو الخاص أو القطاع الحكومى يتم من خلال تنظيم معين تقوم الادارة على تشغيله والرقابة عليه عن طريق أساليب واجراءات عمل محددة، وأفراد يقومون بأداء الأعمال الفرعية للأنشطة التى تحقق هذه الأهداف ، وبالتالى فاذا حددت المجالات التى تعمل فيها وحدات التنظيم والادارة

---

(١) على عبد المجيد عبده ، **الأصول العلمية للادارة والتنظيم** (الطبعة الرابعة ، القاهرة ، مكتبة النهضة العربية ، ١٩٦٦) ، ص ٥

(٢) ارنست سبيكرمان ، التنظيم والادارة ، **مجلة الادارة السعودية** (العدد الثامن ، سبتمبر ١٩٦٨) ص ٣٦ .

بأنها التنظيم ، تكوينه وتشغيله ، الادارة ، طرق واساليب العمل ، القوى العاملة ، فان اهميـــة الوحدة تنبع من أهمية هذه المجـــالات وتأثيرها الحاكم فى نتائج عملية التشغيل وتحقيق أهداف المنظمة . كفاءة وحدات التنظيم والادارة وقدرتها على اداء واجباتها وتحقيق أهدافهـــا يمكـــن أن ينعكس بالسلب أو الايجاب على نتائج أعمال المنظمة ، سواء فى مجال الانتاج المادى (السلعى) أو تقديم الخدمات ، وان كان من الصعوبة قياس هذا التأثير فى كثير من المنظمات .

دور وحدات التنظيم والادارة فى تحقيق التنظيم الفعـــال :

ان التنظيم عملية مستمرة ودائمة بدوام قيام المنظمات ، ولا تنتهى عملية التنظيم الا بانقضـــاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل ، ويرجع ذلك الى المناخ الديناميكى المتغير والمتطور الذى تعمل فى اطاره الادارة ، والتنظيم كعملية مستمرة مسئولية الادارة فى المنظمة ، فهى مسئولة عن استمرار تشغيل التنظيم دائما بفاعلية . فعلى عاتق الادارة العليا تقع مسئولية تقرير هيكل التنظيم الملائم ، وكذلك مسئولية تشغيله ، ومن ثم القيام بعمليات اعادة التنظيم الضرورية لتحقيق الملاءمة بين هيكل التنظيم وظروف البيئة أو الواقع العملى .

وبتحقيق التنظيم الفعـــال بتنسيـــق جهـــود العاملين بالمنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعة ، ويمكن أن يتم هذا التنسيق عـــن طريق وضع برامج العمل وتحديد طرق وأساليب الأداء ، وتحـــديد الواجبـــات والمســـئوليات والاختصاصات التى توكل لكل وحدة أو تقسيم تنظيمى من تقسيمات المنظمة ، وقنوات الاتصال التى تربط بين هذه التقســـيمات ، والســـلطات المخولة لـــكل رئيس ، ذلك أن هـــذا التحـــديد للواجبات وتعريفها بوضوح ضرورة لازمة حسن سير العمل فى المنظمة ، حيث يتحقق تكامل العمل، وتلافى التناقض والتضارب والازدواج(٣) .

والتنظيم واعادة التنظيم هما وجهان لعملة واحدة هو التنظيم الفعال ، وهو كما ســـبق الايضاح مسئولية الادارة العليا ، التى تقع عليها مسئولية تحديد امكانيات التنظيم ومعوقات تحقيقه لأهداف المنظمة ، وقيادة التغيير فيه ، وان كان هذا لا ينفى مشاركة جميع أعضاء الهيئة الادارية بشكل أو بآخر فى عملية التنظيم ، ونظرا لمـــا سبق أن نوه عنه البحث من العجز فى الكوادر الفنية المتخصصة فى مجـــال التنظـــيم والادارة والأساليب الادارية ، فان العرف جرى على أن تقوم وحدات التنظيم والادارة ، بما يتوافر لهما من تخصص فنى فى هذا المجال بهذه المسئولية عن طريق الدراسة المســـتمرة للهيكل التنظيمى والأساليب الادارية ، وابداء ملاحظاتها الفنيـــة فيما يتعلق بما يجب تغييره أو تطويره ، وتقديمها لادارة المنظمة ، ومن ثم يتوفر لها تحديد واضـــح لما يجب أن يكون فى ظل الظروف المتغيرة التى تعمل بها ، وبالتالى يمكنهـــا أن تتخـــذ قرارات الاصلاح الادارى الضرورية(٤) .

وانطلاقا من أن هدف وحدات التنظيم والادارة هو كفالة تحقيق الأغراض التى وجدت المنظمـــة لتحقيقها فى يسر وبأقل تكلفة ، وتحسين وتطوير اجراءات وأساليب العمل ، وتنظيم طرق انجازه والانتفاع بالكفاية الانتاجية ، فان خدمات هـــذه الوحدات تنحصر فى الآتى :

أولا : تقدم خبرات متخصصة فى مجالات معينة من الادارة حسب ما هو منوط بها من اختصاصات ومجالات عمل ، وهذا يتطلب الالتصاق بظروف العمل ومشكلاته .

ثانيا : وبالاضافة الى ما سبق فانها تقـــوم بتقديم الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الادارية معا ، مما يتطلب تفاعـــل الخبرات بعيـــدا عن مشاكل العمل وظروفه الخاصة .

(٣) محمد يسرى قنصوة ، أحمد رشيد ، **التنظيم الادارى وتحليل النظم** (الطبعة الأولى ، القـــاهرة ، دار النهضـــة العربية ، ١٩٧٢) ص ٣٩ ، ٤٠ .

(٤) أحمد رشـــيد ، **الاصلاح الادارى** (القاهرة ، المنظمة العـــربية للعلوم الادارية جامعة الدول العـــربية ، يونيو ١٩٧٢) ص ٨

وبالنسبة للنقطة الاولى فان وجود وحدة للتنظيم والادارة بالمنظمة يوفر لها جهةاستشارية داخلية ، تحقق مزايا التخصص الفنى فى هذه المجالات ، بالاضافة الى ارتباطها بالمشاكل الخاصة بأعمال المنظمة ، بالشكل الذى يمكنها من أن تطوع الأساليب الفنية المجردة وتشكلها طبقا لاحتياجاتها . ويوفر استقلال الوحدة ووجودها على أعلى المستويات الادارية بالمنظمة موضوعية وشمول النظرة ، فيمكن للعاملين بالوحدة — على فرض توافر المهارات والخبرات بالمستويات المطلوبة لأعمالها — أن يوفروا للمنظمة الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الادارية معا بعيدا عن قيود العمل ومشكلاته وأى ظروف خاصة يمكن أن تؤثر على موضوعية التوصيات التى يقدمونها لجهة الادارة .

وبذلك فان أهمية وحدات التنظيم والادارة ترجع الى أن دراسة التنظيم وطرق العمل كأسلوب ادارى تطبيقى هى احدى وسائل رفع الكفاية الادارية ، وان لم تكن اهمها ، وهىمكملة وليست بديلة لغيرها من أعمال الادارة الاخرى كاختيار العاملين ، ووضعهم فى الوظيفة والمكان المناسب ، وتدريبهم والخدمات الاجتماعية ... الخ ، ورغم ما يمكن أن يقال عن أهمية وحدات التنظيم والادارة فان دورها ينحصر فى تدعيم السلطات والمسئوليات الادارية وليس الحلول محلها .

وسنتناول فى النقطة التالية دور وحدات التنظيم والادارة فى رفع مستوى الكفاءة الادارية.

ثانيا — دور وحدات التنظيم والادارة فى رفع الكفاءة الادارية :

مفهوم الكفاءة الادارية ومحدداتها :

تعتبر الكفاءة الادارية أحد العوامل الأساسية التى تؤثر فى مقدرة المنظمات على تحقيق الأهداف المحددة لها ، فهى العامل الحاسم المحدد للانتاجية بصفة عامة . والكفاءة الادارية هى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الموارد المادية والبشرية ، وبمعنى آخر عناصر الانتاج ، المتاحة الاستخدام الأمثل ، عن طريق تطبيق مبادىء وأساليب الادارة العلمية(٥) ، وطبقا لهذا المفهوم للكفاءة الادارية فانها تنطوى على الآتى(٦) :

— القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل .
— القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة .

— القدرة على استخدام وتوجيه عناصر الانتاج — المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام .

— القدرة على الاستفادة بمبادىء وأساليب الادارة العلمية فى النواحى السابقة .

ومن ثم فانه يمكن تحديد مستوى الكفاءة الادارية لمنظمة ما بقياس درجة النجاح فى اداء الأعمال الادارية الأساسية التالية(٧) :

— تحديد الأهداف ووضوحها .
— رسم سياسات العمل التى تحقق تلك الأهداف .

— وضع خطط وبرامج العمل على اسس علمية سليمة .

— اعداد وتنفيذ ومتابعة الهيكل التنظيمى للمنظمة .

— رسم سياسات وبرامج الحوافز .
— متابعة والرقابة على اداء الأعمال فى المنظمة .

— تطوير اساليب العمل بالتجديد والابتكار والتغيير وبما يتفق مع أحدث الاتجاهات العلمية فى هذا المجال .

---

(٥) على السلمى ، الكفاءة الادارية فى القطاع العام :دراسة مصرية ، ملحق الأهرام الاقتصادى ، منتصف فبراير ١٩٦٩ ، ص ٣١

(٦) المرجع السابق ، ص ٣٢

(٧) على السلمى ، ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية(القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٠) ص ٣٤٥

ويتضح من ذلك أن الكفاءة الادارية ظاهرة متعددة الجوانب ، وهى محصلة التفاعل بين ثلاثة عناصر هى(٨) :

- المدير ..
- التنظيم ..
- الظروف أو الاطار الذى تعمل من خلاله ..

ولا شك ان العمل على رفع مستوى الكفاءة الادارية يتطلب جهودا متصلة ومضنية ، ولكن العائد من ارتفاع مستواها ، وهو يتمثل فى المعدلات العالية والسريعة للتنمية فى مجالاتها المختلفة وتوسيع الطاقة الانتاجية ، وقاعدة العمل بالمجتمع ، وما يؤدى اليه ذلك من رفع مستويات المعيشة يبرر بذل كل جهد فى سبيل هذا المستوى المرتفع .

وفيما يلى نتناول كل عنصر من العناصر المحددة للكفاءة الادارية :

المدير :

يقوم المديرون وعلى كافة مستوياتهم ابتداء من مستوى الاشراف الأول وحتى مستوى الادارة العليا بكافة الوظائف الادارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتنمية القوى العاملة والتوجيه والرقابة ، وتتفاوت الاهمية النسبية لكل وظيفة من هذه الوظائف حسب المستوى الادارى القائم بالعمل.

واداء الوظائف الادارية بكفاءة عالية يتطلب توافر القدرة والرغبة فى العمل ، والقدرة على اداء الوظائف الادارية لابد له من توافر مجموعة معينة من المعلومات والمعارف الأساسية ، بالاضافة الى أهمية توافر القدرات الخاصة الملائمة من صفات وقدرات شخصية منها النفسية والذهنية والاجتماعية ، وتميل هذه القدرات وبالذات فى المستويات الادارية العليا نحو العمومية والاتساع حتى يمكن فهم وتنسيق الأنشطة المختلفة والمتعددة بالمنظمة وتوجيهها نحو تحقيق هدفها المحدد . ومن ثم لا يتطلب توافر التخصص العميق فى أى فرع من فروع العلم أو المعرفة أو المهن .

وبالنسبة لظروف جمهورية مصر العربية ، فانه تم التركيز على ضرورة توفر المهارة الفنية فى المدير ، فأصبح التخصص الوظيفى او المهنى ، معيارا أساسيا من معايير اختيار أفراد الادارة العليا فى شركات القطاع العام ، وكان ذلك بالتالى سببا أساسيا للفشل الذى تعانى منه هذه الوحدات نتيجة التركيز على الجوانب الفنية على اعتبار ان المشكلة الانتاجية هى مشكلة بالدرجة الأولى(٩) ، واغفال أهمية توافر القدرات الأخرى فى المديرين .

هذا من ناحية القدرات ، أما من ناحية الرغبة فى العمل ، فيحددها عاملان : أولهما : توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العمل الادارى، وثانيهما : توافر التحفيز الضرورى للمديرين بتوفير الاشباع اللازم لحاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية . وهو ما اتجه اليه الانتباه أخيرا فى مصر ، ولو أنه لم يحقق تقدما يذكر(١٠) .

التنظيم :

يتفاعل التنظيم فى حالة الحركة Dynamic organization مع المدير الفرد ليحدد مستوى الكفاءة الادارية للمنظمة ، وهما يمثلان العوامل الذاتية المحددة لهذا المستوى ، ذلك أن التنظيم وهو يمثل تحديدا لأعمال وأنشطة المنظمة وترتيبها، وتحديدا لعلاقات السلطة والمسئولية والاتصالات التى تتضمنها ، وكذلك السلوك التنظيمى للعاملين فى الوظائف التى يضمها التنظيم يتفاعل مع سلوك المدير الفرد فيؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر ، وينعكس هذا على مستوى الكفاءة الادارية ارتفاعا وانخفاضا .

---

(٨) المرجع السابق ص ٣٤٧
(٩) المرجع السابق ص ٣٧٩
(١٠) المرجع السابق ص ٤٠٨

الاطار الذى تعمل المنظمة من خلاله :

تعمل المنظمة من خلال اطار أو ظروف بيئية معينة ، فتحدد علاقاتها بمجموعة كبيرة من المتعاملين معها والمتصلين بها ، وهذه العلاقات تحدد مدى تأثر المنظمة بالظروف السائدة فى المجتمع ومدى الضغط الذى تتحمله والقيود المفروضة عليها ، وهو ما يتمثل فى مصر فى الآتى(١١) :

— مجموعة القوانين واللوائح المختلفة التى تنظم وتحدد طريقة العمل فى مجالات الادارة والانتاج المختلفة .

— مجموعة الأجهزة المشرفة مركزيا ، وتعمل كأجهزة تخطيط ومتابعة .

— مجموعة الأجهزة الرقابية ، كالرقابة الادارية ، الجهاز المركزى للمحاسبات ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

— مجموعة الأجهزة المساعدة للوحدات الانتاجية كالنقابات العمالية ، صناديق ومؤسسات الدعم .. وما الى ذلك .

ويؤثر هذا الاطار البيئى على الكفاءة الادارية للمنظمات ، وذلك من خلال القيود والاجراءات التى تفرضها على العمل الادارى ، وما قد تثيره من عقبات ، وما تؤدى اليه من تعقيد الروتين والبيروقراطية المعوقة .

وفيما يختص بهذا العنصر ، فان الاتجاه الحالى وخاصة بعد الغاء المؤسسات العامة النوعية سنة ١٩٧٥ وما يتبعها من تحرير وحدات (شركات) القطاع العام من كثير من القيود التى كانت تحد من حركة الادارة فى تسيير دفة الأمور بها ، وكذلك بعد اعلان البدء فى اجراء ثورة ادارية على مستوى المنظمات الخاضعة لاشراف الدولة فى النصف الأخير من سنة ١٩٧٧ ، وما صاحبه من تعميق تجربة الادارة المحلية ، واعطائها كل سلطات العمل والتصرف دون الرجوع الى الجهات المركزية التى اصبحت تمثل أجهزة تخطيط ومتابعة لا تتدخل فى عمليات التنفيذ ، وتفويض السلطات ، والاتجاه نحو ديموقراطية الادارة .. الخ ، كل هذه العوامل تجعلنا نؤكد أن الاطار المعوق لحرية العمل الادارى فى أجهزة الدولة والقطاع العام بدأت تخف من حدتها وتتسع حلقتها ، ليصبح المناخ البيئى مواتيا لاسهام هذه الأجهزة والوحدات فى الاستفادة من سياسة الانفتاح الاقتصادى على العالم الخارجى وتحقيق أهداف التطور والتنمية .

دور التنظيم والادارة كنشاط متخصص فى رفع الكفاءة الادارية :

وسنتناول فيما يلى دور التنظيم والادارة كنشاط متخصص فى رفع الكفاءة الادارية بالنسبة لكل عنصر من العناصر المحددة لها .

المدير :

يعتبر توفر المديرين الأكفاء مشكلة من اهم المشاكل التى تعترض التنمية الاقتصادية فى كثير من الدول النامية ، لأنه مع توافر عناصر الانتاج الأساسية من مواد وعمل وراس مال ، فان الادارة هى العامل الحاسم فى تحديد سرعة وكفاءة عمليات التنمية الاقتصادية ، لأن الادارة هى العنصر الحركى الذى يوجه العناصر الانتاجية الأخرى والتى تتوقف فاعليتها على كفاءة الادارة وقدرتها .

ولقد أظهرت التجربة الادارية المصرية ، أن هناك حاجة الى طبقة جديدة من المديرين ، تتوفر لديهم القدرة والرغبة للعمل فى هذا المجال . ذلك أن قدرات المديرين على مستوى الجهاز الادارى للدولة — الحكومة ، القطاع العام — يعتورها بعض القصور من ناحية النظرة الشمولية لأنشطة المنظمة ، أى قصور فى عملية التنسيق بينها ، وكذلك السير فى اتجاه سلوكى غير ملائم لظروف الحال ونابع من الخبرات والممارسات السابقة فى مجال معين للعمل ، هذا بالاضافة الى عدم الالمام الكافى بالتنظيم والادارة كأحد الأنشطة الرئيسية لتسيير أعمال المنظمات .

(١١) المرجع السابق ص ٤١٢

واذا انتقلنا الى اهمية دور التنظيم والادارة كنشاط متخصص فى رفع كفاءة القادة الاداريين ، فانه يلاحظ أن طبيعة الأعمال التى يتضمنها تشمل توفير الخبرة الخاصة بتفاعل الأنشطة الادارية معـا ، أى التنسيق على أعلى مستوى دون اعطاء اى نشـاط اهمية نسبية أكثر مما يستحق نتيجة الاغـراق فى التخصص فى مجـال هـذا النشـاط ، هذا بالاضافة الى توفـير خبرات متخصصة فى مجالات معينة حسب ما يطلب منه فى النواحى التى يتضمنها مجال نشاطه ، وبالتالى يسـد النقص الموجود فى قدرات القادة الاداريين فى هـذه الناحية ، وتساعدهم على تعديل انماط سـلوكهم ومفـاهيمهم المكتسـبة من الخبرات والممارسات السابقة والتى قد لا تكون ملائمة للظروف الجـديدة التى يعملون بهـا . ومن ثم المساهمة فى رفع كفاءة المديرين ، وما يحدثه ذلك من تأثير متتابع على جميع العاملين بالمنظمة لمـا للمديرين من تأثير استراتيجى حاكم .

التنظيم :

تظهر عديد من مشـكلات التنظيم وطرق العمل فى ج. م. ع وهى المشكلات الخاصـة بتحديد أنشطة وأعمال المنظمات وترتيبها وتحديد علاقات السلطة والمسئولية والاتصالات التى تتضمنها ، وطرق العمل الخاصة بها ، وكذلك السـلوك التنظيمى للعـاملين فى الوظائف التى يتضمـنها التنظيم .

ولا شك أن تحديد هذه المشكلات ، ودراسة مظاهرها واسبابها وطرق علاجها هى من صميم عمل واختصاصات الجهة أو الوحدة المنوط بهـا اعمـال التنظيم والادارة كنشاط متخصص .

فالوحدة القائمة بهذا النشاط تتمكن من الوصول الى تحقيق فعالية التنظيم ، وذلك بتنسيق جهود العـاملين بالمنظمة وتوجيهها نحـو الأهـداف الموضوعة عن طريق وضع برامج واسـاليب العمل ، تحديد الواجبات والأعباء والمسئوليات التى توكل لكل تقسيم تنظيمى من التقسيمات التى تشملها المنظمة ، وقنوات الاتصال التى تربط بين هـذه التقسيمات ، والسلطات المخـولة لكل رئيس ، ذلك ان تحديد الواجبات والمسئوليات ، وتعريفها بوضوح ضرورة لحسن سير الأعمال ، فيحقق تكامل العمل وتلافى التنـاقض والتضارب والازدواج فيهـا(١٢) .

هـذا بالاضافة الى ان لهذا النشاط اهميته فى ترشيد السلوك التنظيمى ، ومن ثم تتـكامل فعالية التنظيم بشقيه الهيكلى والبشرى ، ومن ثم تحقيق كفاءة التنظيم .

الاطار الذى تعمل المنظمة من خلاله :

ان الاطار البيئى الذى تعمل المنظمة من خلاله يفرض عليها العديد من القيود من قوانين وقرارات ملزمة من اشراف ورقابة على أنشطتها وعملياتها، من قبول أو رفض لمخرجاتها ... الخ . ويجب ان تعمل المنظمة على التكيف مع الاحتيـاجات والقيود التى تفرضها البيئة ، وذلك عن طريق ادخال التعـديلات أو التحسـينات فى التنظيم وأهدافه وطرق عمله .

وعلى النشاط المتخصص للتنظيم والادارة أن يقيس احتياجات البيئة وقيودها ، ويحدد مدى تأثيرها على التنظيم ، ويقترح الهيكل المناسـب لتسـاير مخرجات المنظمة متطلبـات البيئة ، ويقترح أنسب طرق العمل واجراءاته للوضـع الذى توجد فيه ، فهذا النشاط يجب أن يكون جهـاز اسـتقبال للمؤثرات ، وعليـه تخطيط الاستجابات المناسبة من التنظيم ، وبذلك تضـمن المنظمة التطور والتجديد بما يتلاءم مع كل ظرف جديد ، وبالتالى تضمن الاستمرار فى التواجد .

وخلاصـة لهذا العرض فان نشـاط التنظيم والادارة المتخصص يساهم فى رفع الكفاءة الادارية للمنظمة عن طريق التأثير الايجابى على العوامل المحددة لها ، وهى المدير والتنظيم والاطار البيئى الذى تعمل المنظمة من خلاله .

---

(١٢) على عبد المجيد ، مرجع سابق ص ١٢٣

اهمية وحدات التنظيم والادارة فى رفع مستوى الكفاءة الادارية :

١ ـــ تدعيم قدرات المديرين :

غالبـــا لا تتوفر فى المديرين المهـــارات الفنية اللازمة للاشراف على جميع الأنشطة والأعمـــال اللازمة لتحقيق أهدافها ، وخاصة انه تم التركيز فى الفترة السابقة فى جمهورية مصر العربية على النواحى المهنية فى شـــغل الوظائف الادارية . وبالتـــالى فان خبرة هؤلاء المديرين فى النواحى التخصصية لأعمال التنظيم والادارة محدودة .. هـــذا بالاضافة الى أن المشاكل اليومية فى العمل ، واتخاذ قرارات تسيير دفة العمل اليومى لا يترك متسعا من الوقت لهم لدراسة المشاكل الأساسية ليس فقط فى مجال التنظيم والادارة بل كذلك فى المجـــالات الأخرى .

ولذلك فان وجـــود وحـــدة للتنظيم والادارة بالمنظمة يتيح لها التفرغ والوقت الكافى لدراســـة وبحث المشكلات المتعلقة بطبيعة ومجالات عملها أكثر مما هو متاح للمديرين ، وبالأسلوب العلمى المتعارف عليه فى هذا المجال ، وتقديم الدراسات الخاصة ببحث ودراسة المشاكل والتوصـــيات الخاصة بالحلول المقترحة لها ، وهى بذلك تساعد على دعم قدرات المديرين فى هذه النواحى .

٢ ـــ تحقيق التنظيم الفعال :

يمثل التنظيم الفعال الآداة التى يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المحددة لأى منظمة من المنظمات بالكفاءة المطلوبة . ويكون التنظيم فعـــالا اذا تم تنســـيق جهود العاملين وتوجيهها نحـــو تحقيق الأهداف ، ويتحقق ذلك بوضع برامج العمل ، وتحديد الطرق وأساليب الآداء واجراءاته ، تحديد الواجبات والمسئوليات والاختصـــاصات الموكلة لكل قسم أو وحدة من وحدات المنظمة ، وقنوات الاتصال التى تربط بين هذه الأقسام ، السلطات المخـــولة لكل رئيس . فهـــذا التحديد الواضح للواجبات لازم لحسن سير العمـــل ، وتكامله ، وتلافى التناقض والتضارب والازدواج .

وتعتبر وحدة التنظيم والادارة مسئولة مسئولية مباشرة عن هذه الأعمال ، ويتفق ذلك فى جميـــع المنظمات ـــ حكومية ، قطاع عـــام ـــ ، اذ ان مسئولية الوحدة عن هذه الأنشطة متعارف عليها تقريبا فى كل المنظمات . وهى بذلك تحقق بأعمالها فاعلية التنظيم وقدرته .

٣ ـــ التكيف مع ظروف البيئة :

يجب أن تتكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة التى تعيش فى ظلها وتؤثر فيها . ويمكن أن تمثل وحدة التنظيم والادارة مركز الاستقبال الرئيسى لتأثير هذه المتغيرات على المنظمة ، وبالتالى تتم متابعة الهيكل التنظيمى وطرق وأساليب العمل ، وتحديد نواحى التغيير أو التجديد أو التطوير فيها، أى أنها يمكن أن تكون آداة فعالة فى تحـــديد النواحى التى يتناولها الاصلاح الادارى .

ووحدة التنظيم والادارة بهـــذا الشكل تساعد على رفع مستوى الكفاءة الادارية للمديرين بتدعيم قدراتهم ، وتحقيق التنظيم الفعال ، وتحـــديد مجالات الاصلاح الادارى بالمنظمة .

وعلى الرغم من اهمية دور وحـــدات التنظيم والادارة فى رفع مستوى الكفاءة الادارية للمنظمة، فان التقدم الادارى يتحقق أســـاسا برفع كفاية المديرين ، ولا يمكن اعتبار هذه الوحدات بديلا لذلك وان كان يمكنها أن تسهم فى تقديم المشورة والمساعدة التى تسهم بدورها فى التقدم الادارى ورفع كفاية المديرين .

* * *

اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية

نبيل توفيق حسن

لا ينصرف نشاط الخدمة المدنية فى الولايات المتحدة الامريكية ـــ كما فى غيرها من الدول المتقدمة ـــ الى صياغة التشريعات أو استخلاص الفتاوى او الرد على الاستفسارات مما يشكل مدخلا قانونيا فى معالجة مشاكل العاملين وفى نفس الوقت يمثل منهجا تقليديا ونظرة ضيقة لا تعالج الادارة العامة بالطريقة المثلى .

تعنى الخدمة المدنية فى الدول المتقدمة ـــ ومن بينها الولايات المتحدة الأمريكية ـــ بترتيب الوظائف بما يتضمن توصيفها وتحليلها وتقيمها وبتحديد هيكل الأجور وبتخطيط القوى العاملة وتوفيرها عن طريق الاختيار والتعيين وبزيادة مقدرتها على العمل ورغبتها فيه عن طريق تدريبها وتحفيزها وبتوزيعها عن طريق النقل

نبيل توفيق حسن

مدير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

سبق أن نشرنا له عدة مقالات كان آخرها :
استراتيجية التنظيم الاساسى
بالجماهيرية الليبيــة
فى عدد يناير سنة ١٩٨٠

والندب والإعارة وكفالة حقوقها عن طريق المكافآت والمعاشات والأجور الاضافية وبتقييم اداء افرادها عن طريق معدلات الأداء وتقارير الكفاية .

وعلى ذلك فان الدور الأساسى للقانون بالنسبة لنشاط الخدمة المدنية فى أمريكا ينحصر فى كونه بمثابة دعاء للنظم الفنية المتخصصة فى هذا الشأن .

وتطبيقا لهذا النظر وقع الرئيس كارتر فى ١٣ أكتوبر سنة ١٩٧٨ قانون اصلاح الخدمة المدنية والمعد لتحسين الكفاءة بالحكومة والموازنة بين سلطات الادارة وبين حماية الموظفين ، وقد طبقت معظم نصوص قانون اصلاح الخدمة المدنية اعتبارا من يناير سنة ١٩٧٩ .

وقد اشتمل الاصلاح على جانبين أساسيين ينحصر أولهما فى وضع نظم عادلة للخدمة المدنية خاصة فى مجال التظلمات والحوافز والمكافآت للاعمال الجيدة والادارة الماهرة . وينحصر الجانب الثانى فى اعادة تنظيم اجهزة ولجان الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية وفيما يلى نعرض لكل من هذين الجانبين :

اولا : اصلاح نظم الخدمة المدنية :

ومن أهم الموضوعات التى تناولها الاصلاح تحديد تسعة مبادىء اساسية للجدارة بالحكومة الاتحادية وتحديد الأعمال المحظورة والاجراءات التأديبية ضد المخطئين ونظام حفظ الدرجة والأجر وافضلية ومزايا المهرة من العاجزين وفترة الاختبار واجر الجدارة للمديرين والمشرفين الجدد ونظام خدمة كبار المنفذين ـــ وذلك على التفصيل الآتى :

١ ـــ مبادىء نظـــام الجدارة :

ـــ الترغيب والاختيار لشغل الوظائف من كل شرائح المجتمع والاختيار وتحديد الأولوية على اســـاس من المقدرة ، والمعرفة والمهارة طبقـــا لمنافسة عامة وعادلة .

ـــ معاملة عادلة ومنصفة فى كل أمور ادارة شـــئون الموظفين بصرف النـــظر عن المـــذهب السياسى ، السلالة ، اللون ، العقيدة ، الأصل القومى ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، العمر وحالات التعريف وبمراعاة سليمة للاسرار الخاصة وللحقوق الدستورية .

ـــ الأجر المتســـاوى للاعمال ذات القيمـــة المتساوية وبمراعاة المعدلات القومية والمحليـــة المدفوعة من أصحاب الأعمال الخاصة والحوافز وتقدير الأداء المتميز .

ـــ مستويات عالية من النزاهة ، والمعـــاملة والاهتمام بالمصالح العـــامة .

ـــ استخدام كفء وفعـــال للقوى العـــاملة الاتحـــادية .

ـــ الاحتفـــاظ بالموظفين الذين يقدمون أداء جيدا وتصحيح أداء الذين يقدمون انجازا غير ملائم وتجنيب الذين لا يتمشون أو لا يمكنهم التمشى مع المعدلات المطلوبة للأداء .

ـــ انجاز أحسن من خلال تعليم وتدريب فعال .

ـــ حماية المواطنين من الأعمـــال التحكيمية ، المحسوبية ، والقهر السياسى .

ـــ حماية المواطنين من الانتقام نتيجة الافشاء القانونى للمعلومات .

٢ ـــ الأعمال المحظورة :

ـــ التمييز والتفريق بين الموظـــفين او طالبى الوظائف .

ـــ الوساطة أو قبول اى توصية بشأن طلب اى شخص فيما يتعلق بأعمال شئون الموظفين ما لم يكن ذلك بصفة رسمية بشأن تقييم اداء عمله او مقدمته أو اتجاهاته أو مؤهلاته العامة او شخصيته او اخلاصه او ملائمته .

ـــ استخدام السلطة الرسمية فى الاجبار على اعمال سياسية أو طلب المشاركة أو الانتقام أن رفض تنفيذ هـــذه الأعمال .

ـــ الغش عمدا أو اعاقة أى فرد عن حقـــه فى التنافس على التوظيف الفدرالى .

ـــ التأثير على أى فرد للانسحاب من المنافسة سواء لتحسين أو الاساءة الى مطامع اى طالب للوظيفة .

ـــ ضمان اى معاملة تفضيلية او ميزة غـــير مصرح بها بمقتضى القانون لطالب الوظيفـــة او الموظف .

ـــ تعيين او استخدام أو ترقية او اعطـــاء اسبقية لأقاربهم فى الأجهزة التى يعملون بهـــا .

ـــ اتخـــاذ أو التقصـــير فى اتخاذ اجراء من اجراءات شئون الموظفين ضـــد الموظفين الذين يباشرون حقوقهم فى التظلم ، ورفض الاشتراك فى نشاط سياسى او يكشـــفون بشـــكل قانونى عن احوال نقص القانون او القواعد او اللوائح او

ســوء الادارة او اساءة استعمال السلطة او التبديد الضخم فى الاعتمادات او عن خطر اساسى معين محدق بالصحة والسلامة العامة .

ــ اتخاذ او التقصير فى اتخــاذ اجراء من اجراءات شئون الموظفين تتناقض مع القــانون او القواعد او اللوائح التى تتعلق مباشرة بمبادىء نظــام الجدارة .

٣ ــ النظم الجديدة لتقييم الأداء :

الغى فى يناير سنة ١٩٧٩ النظام الحــكومى الموسع الحالى للترغيب والاخيار لشغل الوظائف بغرض تقدير صفات الأداء (بارز ، مرضى ، غير مرضى) ، لذلك يقوم كل جهاز بتنمية وتطــوير نظمه الخاصة بالتقييم ، وسيتم العمــل بالنظم الجديدة فى معظم الادارات والأجهزة الحكومية فى معظم الادارات والأجهزة الحكومية فى سنة ١٩٨١

وســيعتبر تقييم الأداء طبقــا للنظم الجديدة اســاسا لاتخاذ قــرارات التدريب والمــكافآت والتعليم ، الترقية ، تنزيل الدرجــة ، الاحتفاظ بالموظفين او نقلهم (للاسباب غير المتعلقة بالأخطاء السلوكية) وسيتم تشجيع الأجهزة على العمل على اسهام الموظفين فى تحديد صفات وظائفهم .

وعلى وجه عام فان النظم الجديدة لتقييم الأداء تمكن الأجهزة مما يلى :

ــ نصح الموظفين بشأن العوامل الهــامة فى وظائفهم .

ــ وضع معدلات اداء تسمح بالتقييم الدقيق لأداء العمل طبقا لمعيار موضوعى متعلق بالعمل .

ــ معاونة الموظفين فى تحسين المستوى غير المقبــول للأداء .

ــ اعادة تعيين او تنزيل الدرجــة او نقــل الموظفين الذين يستمر ادائهم غير مقبول وذلك بعد اعطائهم الفرصة للاداء بشكل مقبــول ثم فشــلهم فى التحسن .

ويطلب القانون من الأجهزة اخطــار موظفيها حتى أول اكتوبر عام ١٩٨١ عن العوامل الهــامة ومستويات الأداء فى وظائفهم . وفى خلال هــذه الفترة سيطلب مكتب ادارة شئون الموظفين من الأجهزة اعداد تحذيرات مكتوبة للموظفين بشأن اتخاذ اجراءات تنزيل الدرجة او النقل المبنيــة على الأداء الضعيف .

واذا ما اقترح جهاز ما نقل موظف او تخفيض درجته بسبب ادائه الضعيف ، واذا ما أصبح اداء هذا الموظف مقبولا لمدة سنة فان تقرير ادائه الضعيف يستبعد من ملفات ذلك الجهاز .

٤ ــ الاجراءات الجــديدة لأعمــال الجزاءات والتظلمات :

يجوز ــ طبقا للنصوص الجديدة ــ التظلم من اعمال الجزاءات كالنقل والايقاف المؤقت لمدة تزيد عن اربعة عشر يوما وتخفيض الدرجة او المرتب . ويرفع التظلم لمجلس حماية نظم الجدارة ويمكن للموظفين ان يطلبوا من خلال اتحاداتهم التحكيم بدلا من التظلم للمجلس المذكور .

واذا ما اقترح جهاز ما تنزيل درجة او نقل اى موظف بسبب ادائه غير المقبول فان هــذا الموظف يكون مخولا بالآتى :

ــ استلام تنبيه مكتوب من الجهاز المعنى قبل الاجراء المقترح بثلاثين يوما .

ــ التمثيل بواسطة محام ادارى ممثل آخر .

ــ الاجابة شفويا او كتابيا خلال وقت معقول.

ــ تلقى قرار مكتوب ــ معتمد من مستوى اشرافى اعلى من ذلك الذى اقتــرح الاجــراء التأديبى يوضح سبب اتخاذ الاجراء .

ــ ويكون القرار النهائى للجهاز معدا كتــابة خلال الثلاثين يوما بعد انتهاء فترة التنبيه . واذا ما قــرر جهاز ما تنزيل درجة او نقل اى موظف بعد انتهــاء فترة التنبيه فانه يمكن لهذا الموظف التظلم امام مجلس حماية نظم الجــدارة ويمكنه اتباع اجراءات التحكيم فى شكواه ، وسيتأيد قرار الجهاز بشأن الجزاء اذا ما اتضح بدليل جوهرى ان الموظف فشل فى التمشى مع مستويات الأداء لعنصر هام او اكثر من عناصر عمله ، وبالنسبة للجزاءات المبنية على أسباب أخرى غير الأداء

الضعيف فان قرار جهاز ما تنقل الموظف يجب أن يبرهن عليه بدليل راجح .

ولن يتأيد قرار الجهاز بشأن الجزاء اذا ما أظهر الموظف أن القرار قد تم اتخاذه بناء على اجراءات خاطئة من جانب الجهاز أو على أساس ممارسات محظورة أو كان غير شرعي . ويمكن الزام الأجهزة التى يتم نقض قراراتها بأن تدفع فى حالات معينة للموظفين مقابلا معقولا لأتعاب المحاماة . ويمكن التظلم من قرارات مجلس حماية نظم الجدارة امام محكمة الولايات المتحدة للتظلمات وفيما يتعلق بالأجور والمدفوعات أمام محكمة الدعاوى .

٤ ـ نظام حفظ الدرجة والأجر :

ستمكن النصوص الجديدة لحفظ الدرجة والأجر الموظفين من الاحتفاظ بدرجاتهم لمدة سنتين وتجنب الاقتطاعات الكبيرة من أجورهم كنتيجة لاجراءات تنزيل الدرجات التي لا يعتبرون مسئولين عنها ، وسيحتفظ الموظفين الذين سيوضعون فى وظائف أقل من وظائفهم كنتيجة لتخفيض القوى العاملة أو اعادة ترتيب الوظائف ـ اذا ما باشروا وظائفهم الحالية لمدة سنة ـ بدرجاتهم الحالية لمدة سنتين من تاريخ الدرجة وفى نهاية السنتين يتم تنزيل درجات هؤلاء الموظفين على أن يحتفظوا بالمعدل الحالى لأجورهم ولو زادت فى ذلك الوقت عن الحد الأقصى لدرجاتهم الجديدة ولكنهم سيستلمون فى هذه الحالة ٥٠٪ فقط من الزيادة النسبية فى أجورهم ، واذا أو متى انخفضت عن الحد الأقصى لدرجاتهم الجديدة فانهم سيستحقون الزيادة السنوية الكاملة فى أجورهم. وستستمر هذه المزايا الخاصة طالما بقى هؤلاء الموظفون فى نفس وظائفهم .

٥ ـ افضلية ومزايا المهرة (العاجزين) :

يتلقى المهرة الملتحقين بالخدمة من العاجزين بنسبة ٣٠٪ أو أكثر مزايا اضافية اعتبارا من تاريخ تطبيق قانون اصلاح الخدمة وتتضمن هذه المزايا ما يلى :

ـ التعيين بلا امتحان مسابقة مع الحق فى التحول الى سلك التعيينات الدائمة .

ـ الاحتفاظ بحقوقهم فى الأفضلية عن اى افضلية مناسبة أخرى فى حالة تخفيض القوى العاملة .

ـ الحق فى أن يتم اخطارهم عن اى قرار يعتبرون بمقتضاه غير لائقين للوظيفة نظرا للمطالب البدنية لشغلها أو أى قرار يتضمن تخطيهم لشغل وظيفة من وظائف الخدمة المدنية مع حقهم فى التظلم من هذه القرارات .

٦ ـ فترة الاختبار للمديرين والمشرفين الجدد :

يتطلب الأمر طبقا لنصوص اصلاح الخدمة المدنية الأمريكية أن يمضى المشرفون والمديرون الجدد فترة اختبار قبل أن تصبح تعييناتهم نهائية ، وسيعود هؤلاء الذين لا يستكملون فترة الاختبار بشكل مرضى الى وظائف درجاتها أو أجورها عن تلك التى كانوا يشغلونها قبل مباشرة مهامهم الادارية أو الاشرافية اذ أنه حتى صدور هذا القانون الأخير فان المشرفين والمديرين الجدد غير الفعالين يمكن عادة نقلهم فقط خلال اجراءات طلب توقيع الجزاء وطبقا للنظام الجديد فان هؤلاء الذين لا يقدمون اداء جيدا خلال فترة الاختبار ينقلون من مسئولياتهم الادارية بدون حاجة للمعاناة من تعقيدات الاجراءات القديمة .

٧ ـ أجر الجدارة للمديرين والمشرفين :

يوفر القانون الجديد نظاما لأجر الجدارة ترتبط بمقتضاه زيادة أجر المديرين والمشرفين فى درجات الخدمة المدنية من ١٣ الى ١٥ مباشرة بأدائهم أكثر من ارتباطها بمدة خدمتهم ولن يتلقى الموظفون المطبق عليهم هذا النظام آية علاوات تلقائيا بل سيكونون مؤهلين كل عام للاختيار لتلقى علاوات أجر الجدارة . ويتلقى المديرون المطبق عليهم نظام أجر الجدارة ـ كحد أدنى ـ نصف الزيادة النسبية السنوية للاجر المخول لموظفى الدواوين (ذوى الياقات البيضاء) غير ان هذا الحد الأدنى يمكن زيادته بواسطة مكتب ادارة شئون الموظفين . وسوف يتم الحصول على المبالغ اللازمة لزيادة الرواتب ومن المبالغ المستخدمة رسميا فى زيادات الترقية لهؤلاء الموظفين .

وستختلف كميات منح الأجهزة فيما يتعلق بزيادات الجدارة طبقا للتمــايز فى أداء الأفراد المديرين والمشرفين وأداء المنظمات التى يديرونها . وتتضمن العوامل المأخوذة فى الاعتبار عند منـــح زيادات نظام الجدارة تكلفة الكفاية ، الوقت المستغرق فى الأداء ، التحسينات فى الكفاية ، والانتاجيـــة ومستوى العمل أو الخدمة .

وسوف يتم ادخال جميع المديرين والمشرفين فى درجات وظائف الخدمة المدنية من ١٣ الى ١٥ فى نظام الجدارة فى وقت لا يتجاوز أول أكتوبر سنة ١٩٨١ غير أن مديرين كثيرين سيتم ادخالهم فى النظام فى وقت مبكر خلال السنوات المالية ١٩٨٠ أو ١٩٨١ . وسوف لا يعانى أى موظف نقصــا فى مرتبة عند التحول الى النظام الجديد .

٨ ــ خدمة كبــار المنفذين :

يهدف نظام خدمة كبار المنفذين الى ترغيب مديرى الادارة العليا والعمل على استمرارهم فى استخدام قدراتهم الانتاجية وأن يكون أمرهم طبقا لأدائهم . ويتحدد الأجر الأساسى لكبار المنفذين فى أحد مستويات خمسة بحد ادنى يعادل الدرجة ١٦/١ من درجات الخدمة المدنية وبحد اقصى مرتب المستوى التنفيذ الخامس .

ويتيح نظام خدمة كبار المنفذين مكافآت سنوية لنصف عدد المنفذين الداخلين فى السلك بمقادير تصـــل الى ٢٠٪ من الراتب الأساسى ، ويمكن لعدد يصل الى ٥٪ سنويا من كبار المنفذين ان عشرة آلاف دولار ، ويمكن لعدد يصل الى ١٪ أن يتلقى رتبة (منفـــذ متميز) مع مكافأة قدرها عشرين الف دولار . وسيوضع حد اعلى لمجموع التعويضات لأعضاء خدمة كبار المنفذين معادل لأجل المنفذ من المستوى الأول الذى يبلغ حاليا ٦٦ الف دولار . وسيكون المنفذون من داخل السلك فقط هم المؤهلون للاختيار لرتب ومكافآت الأداء .

وستكون الأغلبية الكبرى لكبار المنفـــذين هى سلك المديرين ، وسيكون هناك ١٠٪ من الحـــد الأعلى الموسع وبالاضافة الى ذلك ستحجز حوالى ٤٥٪ من وظائف خدمة كبار المنفذين للداخلين فى السلك ويمكن أن تشغل بهم فقط .

ويحدد مكتب ادارة شئون الموظفين الفدرالى اعتبارا من أوائل سنة ١٩٧٩ عدد وظائف خدمة كبار المنفذين فى كل جهاز ، وسيكون الأفراد الذين يشغلون حاليا هذه الوظائف او التى يتضح أن أجهزتهم ستصبح جزءا من نظام خدمة كبـــار المنفذين تسعين يوما ليختاروا اما دخول هــــذه الخدمة أو البقاء تحت سلطات تعيينهم الحالية ، وسيحفظ هؤلاء الذين لن يختاروا الالتحاق بخدمة كبار المنفذين بأجورهم ومزاياهم الحالية ولكنهم لن يكونوا مؤهلين للاختيار للترقيات ويمكن اعادة تعيين كبار المنفذين فى وظائف أخـــرى أجهزتهم ولا يمكن نقلهم الى اجهزة اخرى .

ويلزم أن يكون لدى هؤلاء الذين سيدخلون فى سلك خدمة كبار المنفذين مؤهلاتهم القيادية مقيمة بواسطة مجلس مراجعة المؤهلات التابع لمكتب ادارة شئون الموظفين كما يلزم ان يمضوا فترة اختبار لمدة سنة واحدة .

وسيبنى الاستيفاء فى خدمة كبار المنفذين على الأداء الجيد . وسيقيم المنفذون سنويا بواســـطة رؤسائهم الذين سيقومون بقياس ادائهم فرديا وأداء المنظمات التى يديرونها ومن بين مقاييس التقييم التحسينات فى الكفاية والانتاجية . مستوى العمل ، والنجاح فى تحقيق الأهداف الايجابية . وستتراوح التقييمات بين ناجح تماما وهو التقييم الذى يجعل الفرد مؤهلا للاختيار لمكافآت الأداء وبين قريب من الحد الأدنى للجدارة أو غير مرضى وهو ما يكشف عن الحاجة الى اجراء تصحيحى والى التحسن ، ويسبب الفشل فى التحسن النقل من خدمة كبار المنفذين ، ولا يستطيع المنفذون من داخل السلك . الذين ينقلون من خدمة كبار المنفذين لأدائهم الضعيف ــ ان يتظلموا وانمـــا يمكنهم عرض قضيتهم للاســـتماع امام مجلس حماية نظم الجدارة ويكونون مخولين للتسكين فى غير وظائف خدمة كبار المنفذين فى الدرجة الخامسة

عشرة من درجات الخدمة المدنية او اعلى من ذلك دون نقص فى المرتب ويكون المنفذين الذين امضوا ٢٥ سنة فى خدمة الحكومة أو ٢٠ سنة فى الخدمة اذا كانوا فى سن الخمسين فى الحالة الأخيرة أن يختاروا التقاعد فى مثل هذه الظروف .

٩ ــ ملامح أخرى لاصلاح نظم الخدمة المدنية :

ويمكن تلخيص أهم الملامح الأخرى لاصلاح نظم الخدمة المدنية الأمريكية فيما يلى :

(أ) ستباشر الأجهزة الحكومية برامج الترغيب والاختيار لشغل الوظائف للاقليات للمعاونة فى الاقلال من التمثيل المحدود للاقليات فى القوى العاملة الاتحادية وسيوفر مكتب ادارة شئون الموظفين ولجنة فرص الاستخدام المتكافئة الارشادات والمعونة الفنية بهذا الخصوص .

(ب) السماح بالعمل بلا أجر للطلبة ــ بالاشتراك مع البرامج التعليمية ــ بشرط عدم الانتقاص من الفرص للموظفين الدائمين .

(جـ) ويمكن اعادة تدريب الموظفين الذين سيفصلون فى ظل تخفيض القوة العاملة للعمل فى أجهزة أخرى .

(د) يمكن للموظفين الذين فى سن الخمسين الذين امضوا عشرين سنة خدمة أن يختاروا تقاعدا مبكرا فى حالات اعادة التنظيم أو نقل الاختصاصات أو تخفيض القوة العاملة .

(هـ) سيتم تحديد مجموع عدد الموظفين المدنيين فى المجال التنفيذى حتى يناير ١٩٨١ فى حدود عدد الموظفين الموجودين فى الخدمة فى ٣٠ سبتمبر سنة ١٩٧٧ باستبعاد موظفى الخدمات البريدية .

(و) يجب على مكتب ادارة شئون الموظفين أن يخطر (جهاز خدمة الولايات المتحدة للاستخدام) عن امتحانات المسابقة التى يجريها ويجب على الأجهزة الحكومية أن تمد المكتب وجهاز خدمة الاستخدام المشار اليهما بمعلومات الاستخدام عن الوظائف التى يبحثان عن مرشحين لها خارج سلك الخدمة المدنية .

(ز) تم توسيع برامج التعبئة المنظمة بقانون شئون الموظفين الحكومى المتبادل لتشمل انواع أخرى من المنظمات والأفراد . وعلى الموظفين الاتحاديين الذين يقبلون هذه المهام أن يعددوا الى الحكومة الاتحادية للعمل فترة مساوية للفترة التى قضيت فى ادارة تلك المهام(١) .

ثانيا : اعادة تنظيم أجهزة الخدمة المدنية :

وافق الكونجرس الأمريكى على قانون اصلاح نظم الخدمة المدنية السابق بيان ملامحها الأساسية فى هذا المقال كما وافق على خطة اعادة التنظيم التى تطبق اعتبارا من يناير ١٩٧٩ وتتناول هذه الخطة توزيع اختصاصات اللجنة الحالية للخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية بين جهازين جديدين هما مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى والمجلس المستقل لحماية نظم الجدارة فضلا عن انشاء الهيئة الاتحادية الجديدة لعلاقات العمل(٢) .

وكانت (لجنة الخدمة المدنية) تعد أقدم أجهزة المشورة المركزية الكبرى للادارة العليا فى الحكومة الفيدرالية حيث انشئت طبقا لقانون بندلتون فى سنة ١٨٨٣ لاقامة نظام للجدارة فى شئون التوظف وابعادها عن مجال المحسوبية والنفوذ السياسى وتنظيم قواعد الاختبار للموظفين لضمان القدرة الفنية لأداء الخدمة ولتعمل على المستوى القومى ومركزها عاصمة الولايات المتحدة (واشنطن) . واستمرت اللجنة فى أدائها لمهمتها على هذا النحو بمعزل عن مجريات الأمور فى الادارة العامة حتى سنة ١٩٣٧ اذ أعلنت لجنة التنظيم الادارى التى شكلها رئيس الجمهورية وقتئذ أن النظرية القديمة التى تقتصر على مجرد تحصين التعيينات فى

---

(١) التعريف بقانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية سنة١٩٧٩ ــ المرجع السابق .
(١) التعريف بقانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية سنة١٩٧٩ ــ المرجع السابق .

الوظيفة العامة من النفوذ السياسى عن طريق التنظيم القانونى لادارة الوظيفة العامة غدت غير كافية وطالبت اللجنة بوضع برنامج ايجابى بناء لاستكمال الجهود المبذولة واوصت بالاستعاضة عن لجنة الخدمة المدنية بمدير لشـئون العاملين مسئول أمام رئيس الجمهورية مفضلة بذلك نظام الديوان أو الجهاز على نظام اللجنة فى الادارة المركزية لشـئون العاملين . وقـد اثارت تلك التوصيات الجريئة عاصفة من المعارضة ، وفى سنة ١٩٣٩ اتخذ الرئيس روزفلت أحد مساعديه الاداريين كضابط اتصال فى شئون العاملين . وفى سنة ١٩٤٩ أوصت لجنة الخدمة المدنية انيختص العضـوان الآخـران بتخطيط سياسة التوظف والعمل كهيئة استئنافية نهائية لتظلمات العاملين. وأصدر الرئيس تورمان قرارا متضـمنا هـذه التوصيات وفى سنة ١٩٥٤ الغى الرئيس ايزنهاور وظيفة ضابط الاتصال فى شئون العاملين اتخـذ من رئيس لجنة الخدمة المدنية مستشاره المباشر فى شئون العاملين(١) .

وكانت هذه التطورات تتم عن اتجاه تدريجى نحو الأخذ بنظام الرئيس المفرد المسئول عن ادارة شئون التوظف بدلا من اللجنة .

والواقع أن لجنة الخدمة المدنية قبل الاصـلاح الأخير الذى تم العمـل به اعتبـارا من يناير سنة ١٩٧٩ كانت عبارة عن هيئة على قمتها لجنـة تسمى لجنة الرؤساء الثلاثة وكانت هذه الهيئـة تضم تسعة ادارات رئيسية للسياسات والمعايير، والاختبار والامتحانات ، والتفتيش ، والتحريات واعتزال الخدمة والتأمين ، والقوى العـاملة القيادية ،والتدريب ، والبيانات والخدمات الادارية فضـلا عن مكاتب الاستشـارات القانونية ، التظلمات والمراجعة تنمية علاقات الادارة بأفراد القـوى العـاملة ، فحص التظلمات ، الحوافز والاعلام بالاضافة الى عشرة فروع (مركزية) لخـدمة المنظمات الادارية ــ الفيدرالية سـواء الموجودة بالعاصمة واشنطن أو بالولايات والتى يربو عددها على ٧٠ منظمة يعمل بها حـوالى مليونان ونصف مليون من أفراد القوى العاملة ــ هذا كله بخلاف هيئات الخدمة المدنية المحليـة الموجودة بمختلف الولايات الأمريكية والتى تتمتع باستغلال ذاتى شأنها شأن تلك الولايات وتتولى خدمة الوحدات الادارية بالولايات .

وكانت لجنة الرؤساء الثلاثة تدير هيئة الخدمة المدنية وكانت مشـكلة من ثلاثة أعضـاء يعينهم الرئيس الامريكى لمدة ٦ سنوات بعد موافقـة مجلس الشيوخ ويتم اختيار أحدهم رئيسا للجنة ، وكان من هؤلاء الثلاثة اثنين على الأقل من الحزب الحاكم ورئيس اللجنة هو ذات الوقت الرئيس الادارى لموظفى الهيئة ــ وكان عمل اللجنة يتركز فى ثلاثة اهداف هى اعداد ورسم السياسات ، اتخاذ القرارات ، والتحدث عن نظام الجدارة والكفاية فى الخدمة فى الحكومة الفيدرالية وكان لكل عضو من اعضـاء اللجنة يشـارك الآخر المسئولية فى رسم السياسات واتخاذ القرارات اما التحدث عن نظام الجدارة والكفاية فى الخدمة الحكومية فكان مسئولية كل عضو من أعضـاء اللجنة أن تتوافر لديه معرفة شاملة عن مبادىء وتفصـيلات نظم الخدمة المدنية انمـا كان من الضرورى أن تتوافر لديه النزاهة التى لا يتطرق اليهـا الشك والحكم الصـحيح على الأشـياء والعدالة(٢) .

والواقع أن نظام اللجنة اذا كان يسـتند فى جودة الى اعتبارات تاريخية سياسية فانه يصطدم بمقتضيات التنظيم الادارى السليم واذ تنعـدم فى ظله وحدة القيـادة والتوجيه ويتعذر تحـديد المسئولية ، ولا يتسنى اتخاذ تصرف ادارى سريع

---

(١) نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة . دكتور حمدى أمين عبد الهادى . طبع ونشر دار الفكر العربى سنة ١٩٦٦ حتى ٥٠٥ ــ ٥٠٦

(٢) عبد الحليم مرسى طه وجلال الدين قاسم ــ ملامح الخدمة المدنية الفيدرالية بالولايات المتحدة الامريكية . دراسة مطبوعة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة سنة ١٩٧٠ حتى ١٢/١١

وكذلك يؤدى أى خلاف بين الأعضاء الى اضطراب نظام العمل كما أن مزية نظام اللجنة فيما يتعلق بعملها لجهة قضائية مردود عليها بأن الأعمـال التشريعية وشبه القضائية فى أعمال اللجنة مبالغ فيه وغير كاف لتقرير أفضليتها على غيرها ، كما وأنه يلاحظ كلما ازدادت المشاكل الادارية تصبح اللجنة المؤلفة من عدة أعضاء عديمة النفع والجدوى اذ كثيرا ما تتراخى فى اصدار قراراتها .

لهذه الأسباب وما اليها ربما تصاعد الاتجاه نحو الغاء اللجنة واحلال رئيس مفرد محلها وقد انتهى هذا الاتجاه الى توزيع اختصاصات اللجنة — بعد ان الغيت فى يناير ١٩٧٩ — على جهازين هما مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى ، والمجلس المستقل لحماية نظم الجدارة فضلا عن انشـاء جهاز ثالث هو الهيئة الاتحادية لعلاقات العمـل وفيما يلى اختصاص كل من هذه الأجهزة الثلاثة :

١ — مكتب ادارة شئون الموظفين الاتحادى :

ويسـاعد رئيس الجمهورية فى الاضـطلاع بمسئولياته فى ادارة القوى العاملة الاتحادية . ويرأس المكتب مدير ونائب له يتم تعيينهم بواسطة رئيس الجمهـورية وبمعاونة مجلس الشـيوخ ويباشر المكتب المسئوليات الحالية للجنة الخدمة المدنية بمـا يتضمن عمليات الاختبـار المركزى والاستخدام ، وفحص اعمال شئون الموظفين ، والتنمية التنفيذية والتدريب . ويدير مكتب ادارة شئون الموظفين أيضـا برامج التقاعد والتأمين للموظفين الاتحاديين ، ويباشر المكتب الاشراف على شئون علاقات العمل لموظفى الحكومة ، كما يعمل على تطوير السياسات التى تغطى الاستخدام المدنى فى فروع الاجهزة التنفيذية وفى فروع معينة للأجهزة التشريعية والقضائية بما يساعد هـذه الأجهزة فى تنفيـذ تلك السياسات ، وسيفوض مكتب شئون الموظفين الاتحادى طبقـا لمعايرة ومواجهته سلطات معينة فى مجال شئون الموظفين لرؤسـاء الأجهزة .

٢ — مجلس حمـاية نظم الجدارة :

يعتبر مجلس حماية نظم الجدارة — حسب خطة الاصلاح التى وافق عليها الكونجرس واعتمدها الرئيس الامريكى مجلسا مستقلا لحماية كل من نظام الجدارة وافراد الموظفين ضد أعمال شئون الموظفين غير العادلة والمتعسفة ، وسـتكون رئاسة المجلس لثلاثة اعضاء يعينون على أساس نظام مؤيد من الحزبين لمدة سبع سنوات غـير قابلة للتجديد .

ويختص المجلس بالنظر فى تظلمات الموظفين وتقرير الاجراءات التصحيحية ضد أى جهاز أو أى موظف عند اللزوم ، كما يراقب المجلس تطبيق نظام الجدارة بصفة عامة ويعد التقارير سـنويا للكونجرس عن كيفية تنفيذ النظام .

وقد الغيت بانشاء هذا المجلس — جهتان كان منوطا بهما اختصاصاته وهاتان الجهتان همـا هيئة تظلمات الموظفين الاتحاديين ومجلس مراجعة التظلمات .

ويتضمن الهيكل الوظيفى للمجلس مستشار خاص مستقل يعين بواسطة رئيس الجمهورية لمدة خمس سـنوات يختص بفحص التهم الخاصـة بالممارسات المخطورة فى مجـال شئون الموظفين ولهذا المستشـار ان يطلب من المجلس ايقـاف اجراءات شـئون الموظفين فى حالة احتوائها على ممارسات محظورة وله اتخاذ الاجراءات التأديبية أمام المجلس ضد هؤلاء الذين يخالفون قانون نظام الجدالة .

٣ — الهيئة الاتحادية لعلاقات العمل :

وتباشر خلق وحدات المساومة — التى تعمـل على التفاوض مع جهـة الادارة للمحافظة على حقوق الموظفين — ومما تجدره الاشارة اليه ان قانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية يؤكد حقوق الموظفين الاتحاديين فى تشـكيل ، ومعاونة ،

والالتحاق بالمنظمات والروابط العمالية الا أنه يحظر الاضرابات وتخفيض معدل العمل او التحريض الحزبى على التدخل فى الأعمال الحكومية .

كما تختص الهيئة بالاشراف على انتخابات الروابط العمالية لموظفى الحكومة والتعامل مع نشرات ادارة العمل فى الأجهزة الاتحادية ، وتنحصر رئاسة الهيئة فى رئيس وعضوين يعينون بالتناوب لمدة خمس سنوات على أساس نظام مؤيد من الحزبين ، وتحلى هذه الهيئةمحل المجلس الاتحادى لعلاقات العمل . ويتضمن الهيكل الوظيفى للهيئة مستشار يعين لمدة خمس سنوات يختص بفحص ممارسات العمل المؤكد عدم عدالتها ويقدمها للاتهام أمام الهيئة . وفى داخل الهيئة توجد هيئة مصغرة لمباشرة اجراءات المفاوضات العمالية بين الموظفين وبين جهة الادارة فى الأمور الصعبة .

ولعل أصدق تعليق موجز ومحكم على قانون اصلاح الخدمة المدنية الامريكية هو ما قاله الرئيس الامريكى كارتر فى بيان بحفلة توقيع القانون فى ١٩٧٨/١٠/١٣ من أن هذا القانون تضمن من القواعد ما أعد بطريقة بناءة ومن طراز تمت العناية به مما يعيد الى النظام الاتحادى الحوافز والمكافآت وما يسمح للموظفين الاتحاديين بأن يشجعوا أو ينقلوا أو يتهموا للأسباب الصحيحة اذا لم يستطيعوا او لم يقوموا بتأدية العمل . كما أن القانون يمنع احباطهم أو معاقبتهم للأسباب الخاطئة أو للكشف عن الأخطاء الوظيفية أو النزوات الشخصية فى التعدى على الحقوق الأساسية للموظف .

* * *

تحليل القوى الدافعة والمعوقة فى التنظيمات

سليمان نظمى اسماعيل

التغير سنة الحياة ، ولذلك كان على المنظمات أن تخضع للتغير من وقت لآخر حتى تتكيف مع التغير الاجتماعى والتكنولوجى ، وحتى تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية . ومن السهل أن نتعرف على التغير الذى تم فى منظمة فى وقت سابق ، ولكن الأمر يصبح أكثر صعوبة اذا حاولنا تحليل التغير فى المنظمة أثناء حدوثه ، وأكثر من ذلك صعوبة ان نتنبأ بالتغير فى منظمة قبل حدوثه حتى يمكن للمسئولين أن يؤثروا فى الاتجاه الذى يأخذه التغير . ومع ذلك فان وظيفة الادارة فى المنظمات تتطلب هذا النوع من التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وان يتخذ اللازم نحو التأثير فى اتجاه التغير . وقد أصبح هذا التخطيط والتحليل المستقبلى جزءا من مسئولية الادارة فى كل المنظمات المعاصرة .

وحتى يتمكن المدير من تحليل الجوانب المختلفة للتغير المستقبلى ، فان المدير يحتاج الى اطار فكرى يساعده على هذا التحليل . وتنشأ الحاجة الماسة الى هذا الاطار من الأحاسيس والاتجاهات والبيانات والاعراض الكثيرة والمختلفة التى تواجه المدير فى موقف يحتاج الى التغير . عن هذا الموضوع يحدثنا الكاتب .

قدم كورت ليفين أحد رواد علم النفس الاطار الفكرى اللازم لفهم التغيير فى المنظمات والذى أسماه الاتزان شبه الثابت Quasi-stationary Equilibrium الذى يتلخص فى أن الوضع الحاضر فى الحياة الاجتماعية فى وقت معين ليس وضعا ثابتا ولكنه عملية ديناميكية مستمرة (١) .

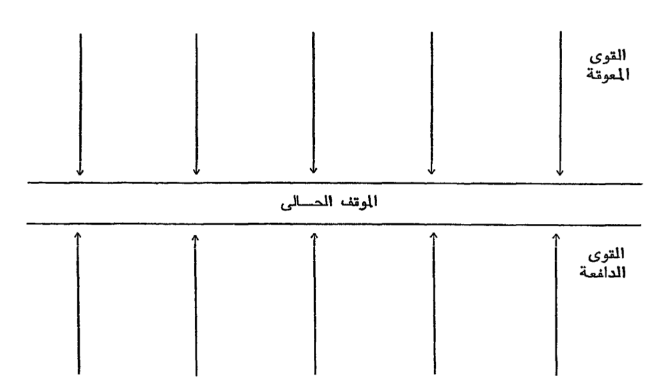
سليمان نظمى اسماعيل
مدير عام
بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

١ ــ القوى الدافعة والمعوقة :

اذا طبقنا مفهوم الاتزان شبه الثابت على الاداء فى المنظمات ، يصبح الاداء الحالى نتيجة لعمليات مستمرة تحفظه فى مستواه الحاضر بحالات من القوى تمنع ارتفاعه أو انخفاضه ، فليفين لم ينظر الى التغير كحدث ثابت وانما كاتزان ديناميكى بين قوى ذات اتجاهات متضادة تعمل فى سياق معين ، وان أى موقف يمكن النظر اليه كحالة اتزان ناتجة عن توازن القوى المضادة لبعضها ، فمثلا المدير الذى يرغب فى

(١) لويس كامل مليكه ، سيكولوجية الجماعات والقيادة ، الجزء الثالث : النظرية والبحث فى ديناميات الجماعة ، القاهرة ، ١٩٦٤ .

التفويض بشكل أكبر تقابله قوى تتجه نحـــو المحافظة على الوضع الراهن ، أى تقاوم المزيد من التفويض ، وتسمى هذه القـــوى بالقـــوى المعوقة ، ويعمل فى اتجاه مضاد لهذه القـــوى قوى تدفع نحو التغيير وتسمى بالقوى الدافعة، ويمكن التعبير عن الموقف الذى ينتج عن تقابل هاتين المجموعتين المتضادتين من القوى بالشكل التالى :



ويعرف هذا الشكل بشكل بيان القوى

٢ ــ مصادر القوى الدافعة والمعوقة :

تنشأ القوى الدافعة والمعوقة من مصـــادر متعددة ، ويمكن تصنيف هذه المصـــادر فى الأربع مجموعات التالية :

(أ) **المصادر التكنولوجية** : وتتضمن القوى التى تنشأ نتيجة لتأثير التكنولوجيا علىالنسق(١) فمثلا ، منذ سنوات أصبح ادخال الطرق الحديثة فى معالجةالبيانات قوة دافعة نتجت عنها تغييرات فى الطرق التى يدير بها المديرون منظماتهم . كما أن التصور التكنولوجى يمكن أن يعمل كقـــوة معوقة ، فقد ترغب المنظمة فى تغيير طريقـــة عمل بعض المنتجات ، أو تقديم بعض الخدمات، ولكن يحول بينها وبين ذلك عـــدم توافر المعرفة التكنولوجية اللازمة .

(ب) **المصادر التنظيمية** : وتشمل هذهالمصادر القوى التى تنتج عن السياسات أو طرق العمل او اللوائح التى ارستها المنظمة وسارت عليها لسنوات عديدة ، والقوى الناتجة عن هـــذه المصادر ، شأن غيرها ، قد تكون قوى دافعة او معوقة .

(ج) **المصادر البشرية** : وتنشـــأ قوى هـــذه المصادر من الاحاسيس والمعتقدات والقيم التى يتميز بها الافراد العاملون فى المنظمة ، ومن أمثلة هذه القوى أن يحس العاملون بأن ما يبذلونه من

(١) كلمة نسق مستخدمة فى هذه الدراسة لتدل على المفهوم system وهى الترجمـــة المتبعـــة فى كتب العـــلوم الاجتماعيـــة .

جهد هو المقدار المناسب ، وانهم لا يجب أن يبذلوا جهدا اكبر ، أو الاعتقاد بأن العمل المسند اليهم جزء من هدف هام ، وانهم يجب ان يبذلوا اقصى ما فى وسعهم لتحقيق هذا الهدف .

(د) **المصادر الخارجية** : وتضم هذه المصادر القوى التى تبدأ من خارج المنظمة ، ومن امثلة هذه المصادر القوانين التى تضعها الدولة ، واتجاهات المجتمع نحو نماذج معينة من السلوك ، أو أى متطلبات تفرض على المنظمة من قبل العملاء أو المنافسين أو اى جماعات أخرى .

٣ ـ تحديد القوى الدافعة والمعوقة :

تتوافر فى كل منظمة القوى الدافعة التى تمكنها من الاستمرار والانتظام فى العمل ، وهي تلك القوى الايجابية التى تؤثر فى تحديد مستوى الاداء ، الذى يتحدد فى أى وقت بالاتزان شبه الثابت بين هذه القوى وبين القوى المعوقة للاداء ، ويترتب على هذا أنه يمكن تحسين مستوى الاداء بزيادة القوى الدافعة أو اضافة قوى جديدة لها ، وكلما زادت القوى الدافعة تحسن الاداء وتحققت الاهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

وفى نفس الوقت توجد فى كل منظمة مشاكل تعوق الاداء ، وفى تحديد القوى المعوقة للاداء يتم التعرف على هذه المشاكل ، ويلاحظ أن يكون تحديد القوى المعوقة او الدافعة فى شكل ظاهرة وليس فى شكل اسم فرد أو وظيفة ، وان يكون لهذه الظاهرة نتائج مباشرة على مستوى الاداء فى المدى القصير او الطويل ، فلو قلنا ان السيد/ محمد قوة دافعة أو قوة معوقة ، فانه فى هذه الحالة يتحتم علينا أن نتعامل مع السيد / محمد بكامل كيانه وأن نقبله على علاته أو أن نتخلص الموقف من وجوده ، اى أن المسألة تصبح يوجد أو لا يوجد ، ونفس الشىء ينطبق على الوظائف مثل المديرين أو المشرفين أو الكتبة ، أما اذا حددنا أعمالا أو اتجاهات أو معتقدات خاصة بالسيد / محمد فاننا نصبح قادرين على التصرف فى هذه الاوجه الخاصة ، ان رغبنا فى ذلك ، اى اننا فى هذه الحالة يكون لدينا بدائل متعددة للتعامل معها بعكس حالة عدم التحليل التفصيلى حيث يصبح الاختيار بين بدائل محدودة جدا .

وفى المراحل الاولى من استخدام تحليل مجال القوى ، كان هذا الاسلوب يتسم بالبطء الشديد فى تحليل الموقف ، ولكن الايام اثبتت انه كلما ازدادت مهارة المدير فى تحديد أنواع القوى الدافعة والمعوقة أمكنه استخدام هذا الاسلوب فى وقت قصير نسبيا ، ومن الواضح أن كلا من درجة تعقيد الموقف ومهارة المحلل عامل محدد فى تحديد الوقت المطلوب لتحليل الموقف .

ومن الاهمية بمكان ان يعرف المدير ان تحليل قوى المجال الذى يتمه هو تحليل لادراكه هو للموقف ، وبالرغم من انه تحليل منظم فان هذا لا يعنى أنه تحليل موضوعى أو صادق ، فالتصوير البيانى لمجال القوى بالنسبة للموقف يتضمن كل تفسيرات المدير وتحريفاته الادراكية للحقائق ، فيجب الا يفترض المدير انه مادام قد اكمل شكل قوى المجال فان هذا الشكل تحليل موضوعى أو حقيقى للموقف .

ونضرب فيما يلى مثلا للقوى الدافعة والمعوقة للاداء بالمدير الذى يريد التفويض بشكل أكبر ، فنجد أن **القوى المعوقة للتفويض** تتمثل فى الآتى:

(أ) يرغب المدير فى الرقابة على الموقف ؛ حيث ان خوفه من الفشل كبير .

(ب) التفويض ليس عادة فى هذا القسم من المنظمة .

(ج) قد يتضمن التفويض ، تسليط اضواء على واحد او اثنين من العاملين ، واحتمال ان يكون لذلك اثر ضار على الجماعة ككل .

(د) الواجبات التى ستفوض قد تكون على درجة كبيرة من الصعوبة ، ولا يوجد فى هذا القسم من المنظمة من لديه الخبرة فى انجازها .

(هـ) الامور على ما يرام الآن ، ولا يوجد من يطالب بمسئولية اكبر .

(و) التفويض قــد يعنى تكيفا شخصــيا من المدير ، الذى عليه أن يغير انماط عمله ، ونجــد انه يتحرك فى اتجاه مضاد لما سبق ، **القــوى الدافعة للتفويض** وهى :

(أ) يحتاج العاملون بالمنظمة الى التــدريب على العمل .

(ب) الضـــغوط على المدير كبيرة ، وهو فى حاجة الى وقت اطول .

(ج) المدير العام مهتم بالتدريب كفلسفة ، وهو يرغب فى تنمية كل أفراد المنظمة .

(د) مالم يكن هناك مرءوسون مؤهلون — وهو ما يمكن ان يتم عن طريق التفويض — فان المدير يحد من فرص ترقيته الى المناصب الاعلى .

(هـ) يرغب المدير فى بعض التحديات الجديدة .

(و) يرغب العملاء فى اتصال شخصى أكثر مع المديرين ، ولذلك يجب العمل على توفير المزيد من العاملين المؤهلين لذلك .

وبعد التعرف على القوى الدافعــة والمعوقة كما هو موضح فى المثل الســـابق ، يجب على المدير أن يقوم بتقويم كل قوة ، فرغم انه قــد يوجد خمسة أو أكثر من القوى المعوقة ، فقد يكون لاثنتين أو أو ثلاث من هذه القوى أثر أكبر نسبيا ، وهذه القوى اذا أمكن التأثير فيهــا ، فسيكون لذلك نتيجة أكبر على التغيير المطلوب ، ونفس القول يصدق على القوى الدافعة ، فبعض القوى أقوى من الآخر ، وللقوى الاكبر اهميــة نسبية أكبر فى الموقف .

وبعد ذلك ، يجب على المدير ان يحدد القوى التى له سيطرة عليها ، أو على الاقل تلك التى يمكنه أن يؤثر فيها بدرجة كبيرة ، فمثلا ، قــد تكون رغبات العملاء قوة لها وزنهــا الكبير فى الموقف ، ولكنها قوة ليس للمدير سيطرة عليهــا الا بدرجة قليلة ، وبدلا من أن يعمل المدير فى مجالات سيطرته عليها قليلة فانه يجب عليه أن يحقق الفائدة الاكبر بالتأثير على العوامل التى يسيطر عليها بدرجة كبيرة .

وبذلك يكون المدير قد انتهى من ثلاث خطوات حاكمة فى عملية التحليل وهى :

(أ) التعرف على القوى الدافعة والقــوى المعوقة التى يتضمنها الموقف .

(ب) تقدير القوة النسبية لكل قوة .

(ج) توضيح درجة السيطرة أو التأثير التى للمدير على كل قوة .

وبالانتهاء من هذا النوع من التحليل لمجــال القوى ، فان المدير يصبح فى وضع افضل بالنسبة للتعامل مع الموقف .

٤ — تحديد الاستراتيجية وبرامج العمل :

بعد القيام بتحديد مستويات الاداء الحــالى والمستهدف فى المنظمة ، وبعد التعرف على القوى الدافعة والمعوقة التى تحــدد مســتوى الاداء الحالى ، وتقدير القوة النسبية لكل قوة ومدى سيطرة المدير على هذه القوى ، يصــبح على المدير — حتى يحدث التغيير المطلوب فى مستوى الاداء — أن يتعامل مع القوى الدافعة والمعوقة عن طريق تحديد استراتيجيات العمــل الكفيلة بتحريك مستوى الاداء الحالى فى اتجاه المستوى المستهدف ، وتكون صياغة هذه الاستراتيجيات فى شكل عبارات تتسم بالعمومية ، أما تحــديد برامج العمل فيتخذ شكل مجموعة من الخطوات التكتيكية بشكل اكثر تفصــيلا وتحديدا ، وذلك بالنسبة لكل قوة من القوى التى يتقرر التعامل معهــا .

فعلى المدير ان يعمــل على تعــديل الاتزان الحالى للقوى الدافعة والمعــوقة ، وذلك بأن يعيد الى الموقف ســيولته عن طريق احــدى الاستراتيجيات الآتية :

(أ) التركيز على التأثير على القوى الدافعة الرئيسية .

(ب) العمل على ازالة القوى المعوقة واحدة بعد اخرى ، بافتراض تساويها فى درجة القوة والاهمية .

(ج) التأثير فى كل القوى تأثيرا شاملا فى نفس الوقت على أساس وجود ترابط دينامى بينها .

(د) اضافة قوة دافعة جديدة باصدار تشريع جديد مثلا :

وبصفة عامة ، فكل استراتيجيات التغيير تنتمى الى واحدة من هذه الوسائل ، فاذا كانت هناك رغبة فى التغيير ، فعلى المدير أن يعمل بطريقة ما على تغيير الوضع الراهن للقوى .

والاسلوب الاكثر استخداما فى احداث التغيير هو التركيز على التأثير على القوى الدافعة الرئيسية ، وهذا طبعا يخل بالاتزان ويعيد الى الموقف سيولته فيحدث التغيير المطلوب ، ولكنه من الواجب على كل مدير أن يأخذ فى الاعتبار أن زيادة القوى الدافعة له أثاره السلبية على ثبات النسق ، ولذلك يعمل الخبيرون بأسلوب تحليل مجال القوى على التقليل من بعض العوامل المعوقة فى نفس الوقت الذى تزيد فيه القوى الدافعة ، وذلك حتى يستمر النسق ثابتا، وحتى لا تشكل زيادة القوى الدافعة خطورة على ثبات نسق المنظمة .

٥ — مزايا تحليل القوى الدافعة والمعوقة :

يجد المديرون عادة فى تحليل القوى الدافعة والمعوقة اداة فعالة تساعدهم فى تحديد الطرق الاكثر فعالية فى احداث التغيير ، وبالرغم من أن الامر يتطلب جهدا من المدير ، فان النتائج التى يتم الحصول عليها تبرز هذا الجهد ، فباستخدام هذا الاسلوب من التحليل يحصل المدير على صورة واضحة للموقف كما هو كائن حاليا وعلى صورة تفصيلية لمكونات هذا الموقف ، وكلما كانت القوى الدافعة والمعوقة محددة بدقة اكبر كان هذا الاسلوب اكثر جدوى ، فمفهوم الاتزان شبه الثابت فى المنظمات بما يتضمنه من تحليل لمجال القوى يزودنا بالاطار الذى ينظر منه المدير الى الموقف بأكمله ، ولا شك فى أنه بدون هذا الاطار تصبح كثير من المواقف معقدة بحيث يصعب فهمها .

ويعمل بعض المديرين على الاستفادة من تحليل مجال القوى المؤثرة فى الموقف كأداة اتصال ، ولذلك يطلب المدير من مرؤوسيه أن يقوموا بتحليل قوى المجال للمواقف التى يواجهونها ، وتناقش هذه التحليلات فى الاجتماعات الخاصة بالادارة ، ويراعى فى هذه الاجتماعات الا يكشف المدير عن تحليله للمواقف حتى يقدم المرؤوسون رؤيتهم لهذه المواقف ، بدون أن يتأثروا برأى المدير ، وبذلك يحصل المدير والمرؤوسون على الصورة التى يراها كل منهم للموقف حيث يمكن مناقشة الفروق فى الادراكات والتحليل .

وطريقة تحليل قوى المجال مفيدة فى التعرف على العوامل من حيث درجة سيطرة المدير عليها، وبذلك يركز المدير على القوى التى لا سيطرة عليها بدلا من أن يضيع وقته فى التفكير فىالاعمال التى ترتبط بالقوى التى لا سيطرة له عليها ،فاذا كانت جميع القوى الدافعة نحو التغيير لا سيطرة للمدير عليها ، مثلا ، فانه فى هذه الحالة يصبح الواجب على المدير أن يستفيد من الموارد المتاحة له فى ازالة بعض القوى المعوقة التى له سيطرة عليها ، أو أضعاف أثرها أن كانت أزالتها غير ممكنة .

خاتمة :

أوضحنا فى هذه الدراسة مفهوم الاتزان شبه الثابت أو تحليل قوى المجال الى قوى دافعة وأخرى معوقة ، وبينا كيف يمكن للمدير أن يستفيد من هذا المفهوم فى المواقف المختلفة فى المنظمات . وبالرغم من بساطة هذا الاسلوب فقد اثبتت الايام أنه فعال للغاية ، وخصوصا عند العمل بمفهوم الادارة بالاهداف والنتائج فى المنظمات ، حيث يعتمد هذا المفهوم ، بالاضافة الى مبدأ المشاركة فى الادارة ، على تحديد أهداف المنظمة ، ثم وضع المؤشرات لقياس كل هدف وتحديد وحدة القياس ، ثم تحديد مستوى الاداء الحالى وكل من القوى الدافعة والمعوقة التى تؤثر عليه ، ثم تحديد مستوى الاداء المستهدف ، وأخيرا وضع الاستراتيجيات وبرامج العمل الكفيلة بتحقيق التغيير من مستوى الاداء الحالى الى المستوى المستهدف ، وذلك عن طريق التأثير فى كل من القوى الدافعة والمعوقة الهامة والتى للمنظمة سيطرة عليها .

مدى إمكانية معايرة تكاليف التسويق

إجلال مختار الحفني

لقد كانت هناك كتابات لكثير من الاقتصاديين تشير الى ان موارد اى مجتمع محدودة مهما كانت هذه الموارد ، والأهداف متعددة وكثيرة ، لذا وجب ان تستخدم هذه الموارد الاستخدام الأمثل عند مزاولة الانشطة والاعمال والتى من خلالها تتحقق هذه الأهداف . وفى سبيل القيام باى نشاط تصرف التكاليف الخاصة بهذا النشاط والتى تستنفذ جزءا من الموارد المحدودة .

المقصود من الاستخدام الأمثل هو تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكاليف ممكنة وهذا هو مفهوم الكفاءة . فالكفاءة فى أبسط معانيها هى قيمة المخرجات ، ولقد أصبح هدف المجتمعات قيمة المدخلات

والمنظمات اليوم هو العمل على رفع الكفاءة الى اقصى درجة ممكنة ، ولن يتأتى هذا الا عن طريق

اجلال مختار الحفنى

العمل على زيادة قيمة المخرجات وتغطيتها وتقليل المدخلات الى أقل درجة ممكنة بحيث لا يكون هناك اى خلل أو قصور فى تحقيق الأهداف المخططة ، ويمكن التحكم بدرجة أكبر فى جانب المدخلات عن جانب المخرجات حيث أن المخرجات هى النتائج الفعلية والتى نعمل دائما على أن تكون مطابقة للأهداف المخططة ، أما المدخلات فهى تكاليف المواد والأجور (وقت ، مجهود ، تدريب ، مهارة) والتى يجب أن تكون مطابقة للتكاليف الموضوعة مقدما (تكاليف تقديرية فى ضوء الأهداف المخططة) وهذه التكاليف التقديرية هى ما يطلق عليها معايير .

فالمعيار(١) هو المقياس الذى نقيس على أساسه وهو قد يمثل قانونا أداة حكم أو قياس قد يكون

(١) د. محمد توفيق بلبع ، التكاليف المعيارية لاغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية ، القاهرة ، مكتبة الشباب ، ١٩٧٣

المعيار عبارة عن سياسات او طرق عامة أو أنظمة او خطط ، ولابد من توافر شرطين أساسيين فى المعيار ليكون أساسا للحكم وللثقة فيه والاطمئنان اليه .

العلميــة :

والعلم هو مجموعة من المعارف المنظمة بغرض تكوين فروض واختبار هذهالفروض لاثباتصحتها بشأن سلوك ظاهرة معينة ، ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك مستقبلا والتحكم فيه والتأثير عليه ، ونقصد بالمعارف المنظمة تلك المعارف المأخوذة من دراسة تحليلية وبطرق منطقية للبيانات فى الماضى والحاضر وأخــذ الطوارىء والظروف المحتمــل حدوثها مستقبلا فى الاعتبار .

الواقعيــة :

اى ان يكون المعيار متسقا مع الظروف المحيطة بالمشروع او المنظمة ، وبناءا على هذا التعريف ومن خلال مفهوم عناصر العملية الادارية نجد ان المعيــار هو أداة من ادوات التخطيــط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأداة يسترشد بها عند اتخاذ القرارات الادارية .

وأى نشاط له تكاليفه الخاصة به والنشاط التسويقى من الانشطة الاقتصادية الهامة ولا يقل أهمية عن أى نشاط آخر ولهذا النشاط تكاليفه والتى تمثل جزءا كبيرا من موارد المنشأة لتحقيق الأهداف ولذا وجب معايرة هذه التكاليف من خلال ادارة العمل التسويقى وكأداة فعالة فى الممارسة الادارية لهذا العمل .

ولم يكن يوجد فى الماضى اهتمام او دراسات لمعايرة التكاليف حيث لم يكن هناك حاجة لذلك ، فقد كان المتبع فى الانتاج طرق الاكتفاء الذاتى ثم المقايضة وعنــدما زاد عدد السـكان وتنوعت الانشطة الاقتصادية ظهر الانتاج الكبير ، وجاءت الثورة الصناعية وزادت اهمية وفورات الانتاج الكبير والاستغلال الكامل للطاقة العاطلة .

وظهــرت دراســات وبحــوث لبعض كبار الاقتصاديين مثــل آدم سميث وتشارلز بايدج ودراسته عن امكانية تأدية الأعمال بطرق أفضــل ومجهود ووقت أقل ، وأبحاث دى لاهير عن كيفية الاستفادة من طاقة الانسان داخل المصانع ، ثم جاءت حركة الادارة العلميــة وكان من روادها فردريك تايلور وابحــاثه ودراســاته عن الوقت والحركة وكيفية رفــع كفاءة العامل ، وتعددت الدراسات وتنوعت وظهر مفهوم معايرة التكاليف الصناعية نتيجة للدراسات والابحاث التى أجريت فى المصانع ، ويمكن تقسيم المعيار الى نوعين : ــ

المعيــار التقديرى : ــ

وفيه تتم مقارنة التكاليف الفعلية على أساس المعايير المثالية الموضوعة فى نهاية المدة لتجديد الانحرافاتوالمسئولية واتخاذ القرارات العلاجية.

المعيار الواقعى (الفعلى) : ــ

وفيه تتم مقارنة التكاليف الفعلية على أساس المعايير الموضوعة ولكن بعد تعديلها بالطوارىء والظروف التى لم تــكن متوقعــة ولم تؤخــذ فى الحسبان ، وذلك بصفة مستمرة ودورية وعلى فــترات قصــيرة حتى يمكن اكتشاف الانحرافات بسرعة واتخاذ القرارات الوقائية .

وبالرغم من اهمية المعايير وآثارها على الضبط والمسئولية ورفع الكفاءة الا أنه حتى الآن يوجــد اهمال وقصور فى طرق معايرة التكاليف بصــفة عامة وتكاليف التسويق بصفة خاصة نتيجة لبعض المفاهيم والاعتقادات الخاطئة .

فمن بين هذه المفاهيم بصفة عامة :

ــ القول بأنه لا يمكن وضع نسبة معينــة كمعيار موحد يستخدم فى جميع الأحوال وذلك لتأثر المعايير بالظروف المحيطة فى البيئة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو زمنية . مما يؤدى الى القيام بدراسات والاستعانة بالخبراء المختصين فى كل مرة وتحمل المنشأة أعباء ونفقات لا لزوم لها ، ويمكن الاستعاضة عن كل هــذا بخبرة القائمين بالادارة ، ثم ان هناك منشــآت لا تتوافر لها الامكانيات للقيام بمثل هذه الدراسات

وهذا مردود عليه بأننا متفقون على أن المعيار يتأثر بالظروف المحيطة ، ولكن قد أمكن بعد القيام بالدراسات العلمية(١) وضع قوانين رئيسية للمعايير ، والاختلاف يكون فى مكونات ومدخلات قانون المعيار فى حالة لأخرى ولكن أصبح هناك قوانين عامة لذلك .

أما بالنسبة لتكاليف الدراسات الخاصة بالمعايير فهذه لاتعتبر أعباء ونفقات تتكبدها المنشأة، بل هى تكاليف فى سبيل وضع معايير لها فوائدها ووفوراتها فى الرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات وتتم المقارنة بين هذه التكاليف وفوائدها بحيث تكون قيمة الفوائد أكبر من قيمة التكاليف ولا يمكن الاستعاضة عن هذه الدراسات بالخبرة فاننا نحتاج فعلا الى الخبرة عند وضع المعايير ولكن ليست الخبرة وحدها بل لابد من اتباع الطريق العلمية والموضوعية وتوفير تكاليف طرق التجربة والخطأ والاستفادة من أبحاث ودراسات السابقين . اذا لابد من وضع معايير للاقتراب من دائرة التأكد والابتعاد عن عدم التأكد والمخاطرة والارتجال كما أنه يمكن فى حالة المنشآت التى لا تتوافر لها الامكانيات اللازمة لهذه الدراسات الاستعانة بمكاتب الخدمات المختصة بذلك وفى ضوء المقارنة بين التكاليف والفوائد .

ــ الاعتقاد بأن اتباع المعايير هو اجراء نظرى ويصعب بل يستحيل أحيانا مقارنة ما هو فعلى بما هو تقديرى ومخطط والمعايير قد تكون قيودا على تحقيق الأهداف والمرونة ولقد ذكرنا مسبقا شرطين أساسيين عند وضع أى معيار وهما العلمية والواقعية كذلك لقد ذكرنا مفهوم المعيار الفعلى معدل على أسس ومعدلات تحميل فعلية.

ــ القول بأن هناك مشروعات ومنظمات تحقق الأهداف المنشودة بتكاليف أقل من المعايير المحددة لهذه التكاليف اذ الكفاءة الفعلية فى هذه الحالة أكبر من الكفاءة المعيارية وعلى ذلك ليس هناك حاجة لوضع مثل هذه المعايير وهذا مردود عليه بأن هذه الكفاءة الفعلية قد لا تكون حقيقية وانما نتيجة للصدفة أو ظروف خارجة عن ارادة وكفاءة الادارة مثل ارتفاع الأسعار وتضخمها وقد يكون تحقيق هذه الكفاءة على حساب نواحى أخرى فى المشروع ولكن المعيار يراعى فيه جميع الظروف والنواحى الكلية بحيث يكون تحقيق الأهداف الفرعية بكل جزء من أجزاء المشروع متفق مع الهدف الرئيسى . فالمعيار يوضع على أساس علمى وموضوعى وأن النجاح الذى يتم ارتجالا وصدفة قد لا يتكرر ولا يستمر فى الأجل الطويل حيث أن لأى نجاح متطلباته من التخطيط العلمى لكى يستمر ويزدهر وينمو .

ــ لابد من نوعية ومستوى ما من القائمين بفهم وتطبيق المعايير الموضوعة بواسطة الخبراء وفى ظل الاقتصاد المتخلف والتعليم النامى قد لا توجد أو تندر هذه النوعيات والمستويات ونرد على ذلك بأنه لابد عند وضع المعيار أن يكون مفهوما بدقة وبوضوح لدى القائمين على تنفيذه ووضع اجراءات تنفيذية مفصلة لهذا المعيار حتى فى ظل الاقتصاد المتطور والتعليم المتقدم .

ــ القول بأنه يصعب بل يستحيل أحيانا الفصل بين كل نشاط وآخر وعليه يكون صعوبة أو استحالة تحديد تكلفة كل نشاط والمعيار الخاص لهذه التكلفة .

نعم اننا نجد بعض الصعوبات فى هذا وليست هناك معايير علمية متفق عليها للحكم على السلعة أو الخدمة انها تنتمى لهذا النشاط أو ذلك (مثل نشاط انتاجى وآخر تسويقى) ولكنه يمكن التغلب والتخفيف من حدة هذه الصعوبات بتحديد دقيق واضح لوظائف كل نشاط والأهداف الخاصة به فمثلا اذا كان الهدف من الغلاف الخارجى للسلعة وهو الاعلان والترويج واثارة الطلب فتكون هنا التكاليف خاصة بالاعلان اما اذا كان الهدف من ورائه المحافظة على السلعة من التلف أثناء النقل والتخزين فتكون التكاليف هنا انتاجية ومثال آخر على ذلك فالاعلان الذى يكون القصد منه الدعاية

---

(١) من هذه الدراسات د. محمد توفيق بلبع ، مرجع سبق ذكره .

لمنتجات المنشأة وترويجها تكون تكاليفه خاصة بالنشاط الاعلانى والتسويقى وتحمل على الوحدات المباعة المستفيدة من هذه التكاليف أما اذا كان القصد من وراء الاعلان هو دعم العلاقات العامة التى تربط المنشأة بالجمهور فتكون التكاليف هنا اعلامية وتدرج ضمن تكاليف النشاط الادارى العام للمنشأة وليس الاعلان . اننا هنا لسنا بصدد تحديد وظائف كل نشاط وانما نقصد أن يكون هناك تحديد واضح لوظائف كل نشاط وأهدافه وتكاليف تحقيق هذه الأهداف وتأدية تلك الوظائف وعلى هذا يكون وضع المعيار عادلا .

وان كان هناك تصور فى معايرة التكاليف بصفة عامة فان هذا التصور واضح بدرجة أكبر فى معايرة تكاليف النشاط التسويقى نظرا لحداثة هذا النشاط بالنسبة للعلوم الطبيعية الأخرى . فعلم التسويق كما نعلم من العلوم الادارية والانسانية التى ظهرت فى الآونة الأخيرة ولقد نص المفهوم الحديث للتسويق على أهمية الكفاءة وبالتالى المعايير اللازمة لتحقيق هذه الكفاءة حيث أن الكفاءة لا تتم ارتجالا ونجد أن هناك عدة تعاريف للمفهوم الحديث للتسويق من بينها أن المفهوم التسويقى :

هو الفلسفة الادارية الخاصة بالعمل على اشباع احتياجات ورغبات المستهلك وتحقيق أهداف المشروع بأقل التكاليف الممكنة وفى ظل الظروف المحيطة بالمشروع .

وعلى هذا نجد ان القصور فى تطبيق هذا المفهوم هو عدم اقتناع وعدم فهم لأهمية النشاط التسويقى واهمال التكاليف لهذا النشاط فقد كانت النظرة التقليدية لتكاليف التسويق اعباء تتكبدها المنشأة طوال العام ثم تلقى بها فى حساب الأرباح والخسائر أو فى حساب المتاجرة دون الاحساس بعائد هذه التكاليف ولا بنتائجها . ثم ظهرت المحاولات لدراسة وتحليل هذه التكاليف وتصميم النظم والطرق لتبويبها وتوزيعها على الوحدات المستفيدة بها .

وهناك عناصر أساسية حتى يمكن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق منها : ـــ

اهمية المستهلك ومعرفة رغباته وهنا تظهر اهمية بحوث التسويق وتطوير وتقديم وابتكار منتجات لاشباع هذه الرغبات والحاجة الى وظيفة تخطيط المنتجات وتحقيق أهداف المشروع سواء كانت ارباح أو خدمات اجتماعية ومسئوليات فى ظل الظرف المحيطة وأهمية التخطيط طويل وقصير الأجل .

ونجد أن القصور فى تطبيق هذا المفهوم يرجع الى عدم فهم بعض القائمين بالادارة لهذا المفهوم والبعض الآخر يعيه ولكنه غير مقتنع بامكانية تطبيقه وتعميمه نتيجة لبعض الاعتقادات الخاطئة مثل : ـــ

ـــ الاعتقاد بأن الشركات الصغيرة تكون عاجزة عن اجراء بحوث التسويق والتخطيط والابتكار والقيام بحملات اعلانية وما الى ذلك من الاركان الاساسية للمفهوم الحديث وتجد هذه الشركات أن أمامها سلاحا وحيدا هو المنافسة السعرية ونرد على ذلك بفرض أن هذه الشركات قد خفضت السعر ولم يكن رغبة المستهلك مواصفات المنتج الذى تقدمه وأحيانا لا تكون هناك مرونة فى الطلب اذا فى هذه الحالات سوف تتحقق الخسائر والتى يمكن تفاديها بتطبيق الأركان الاساسية حتى ولو بطريق بسيطة فى الأجل القصير أو الاستعانة بمكاتب الخدمات الاستشارية فى حدود وامكانيات هذه الشركات حتى تستطيع أن تنمو وتزدهر وهذا يؤكد عمومية المفهوم الحديث .

ـــ القول بأن تطبيق المفهوم الحديث يلزمه مستوى معين من التقدم فى المحيط الثقافى بجوانبه الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وهذا يمثل شكا فى صلاحية هذا المفهوم فى المجتمعات غير المهيأة لذلك وفى ظل اقتصاديات الندرة وفكرة أن المنتج الجديد لا ينبع من السوق فى ظل الاقتصاد المتخلف ونحن لا ننكر هذا ولكن اقتصاديات الندرة سوف لا تستمر خاصة فى الأجل الطويل وظهور المنافسة العابرة والمنافسة الناشئة من التكنولوجيا وحتى فى ظل اقتصاديات الندرة لابد أن يكون هناك ترشيد للاستهلاك واعلان ذلك للمستهلك حتى تكسبه فى الأجل الطويل والقصير معا .

ـــ قلة التكاليف عند القيام بعرض تشكيلة واسعة من المنتجات لتشبع كل الأذواق بالنسبة لكثرة تكاليف بحوث التسويق خاصة فى الشركات التى تعجز عن القيام بمثل هذه البحوث ونرد على هذا بأن عرض تشكيلة كبيرة قد لا تشبع كل الأذواق وهنا تظهر الخسائر المتمثلة فى المخزون الراكد بالاضافة الى تكلفة الفرصة المضاعة والعمل مقارنة بين هذه الخسائر وتكاليف بحوث التسويق نجد أن تكاليف هذه البحوث أقل خاصة وأن مواصفات المنتجات تكون مطابقة لرغبات المستهلك وتفادى الخسائر والتركيز على خدمة السوق معين وتحديد الفرص التسويقية الحقيقية كما سبق وأن ذكرنا فى حالة الشركات الغير قادرة على اجراء مثل هذه البحوث فانها يمكنها الاستعانة بمكاتب الاستشارات والخدمات أو الطرق البسيطة ولو فى الأجل القصير مؤقتا .

ـــ ان فكرة سيادة المستهلك عند الانتاج فكرة مبالغ فيها فقد أصبحت المؤسسات تؤثر بوسائل بالغة التأثير على المستهلكين مثل الاعلان والاعلام ووسائل الترويج وبالتالى على أذواقهم وأنماطهم الشرائية اذ ليس هناك داع لبحوث التسويق ودراسة سلوك المستهلك وتوفير تكاليف هذه الانشطة ولكننا نقول بأنه حتى وان كان قد أصبح للاعلان وغيره من وسائل الترويج دون تأثير على الأنماط الشرائية الا أن هناك الرغبة الحقيقية سواء ظاهرة أو خافية وهناك القدرة الشرائية ومهمة المؤسسات هى ترشيد وتحريك الدوافع على الطلب فسلوك المستهلك ديناميكى وزيادة وسائل الاتصال وتقدم التكنولوجيا والتعليم كل هذا يحتم علينا عدم اغفال دور بحوث التسويق أو اى نشاط من الأنشطة التسويقية .

من العرض السابق يتضح لنا أهمية التطبيق للمفهوم الحديث للتسويق وأثر ذلك على معايرة تكاليف النشاط التسويقى فلابد من تحديد الوظائف والأنشطة المكونة للعمل التسويقى بدقة ووضوح وبالتالى وضع معايير لتكاليف هذه الوظائف والأنشطة فاغفال أى نشاط او وظيفة تسويقية يؤثر على الكفاءة الحقيقية لأن لهذه الانشطة دورها الأساسى فى تحقيق الأهداف المخططة والتى تستخدم كمقياس للمخرجات (النتائج الفعلية) أنه فى ضوء هذه الأهداف المخططة يتم وضع المعايير الخاصة بتكاليف هذه الأنشطة واغفال احد هذه الأنشطة كنتيجة لقصور فى الأهداف المخططة لا تكون الكفاءة الفعلية حقيقية .

ومن الأسباب الأخرى للقصور فى معايرة تكاليف التسويق :

ـــ القول بصعوبة وضع معايير لتكاليف النشاط التسويقى نظرا لخصائص وسمات هذا النشاط من ديناميكية وتغير مستمر فى الظروف وتأثره بعوامل يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها مثل سلوك المستهلك وظروف السوق والمتنافسين وسياسات الائتمان . كما أن هناك صعوبة فى تحقيق وتطبيق المعايير الموضوعة للتكاليف التسويقية فمثلا قد يرى رجل البيع بعض طرق المقابلات لتحقيق الأهداف الرئيسية أو نتيجة لتغير الظروف وهناك تختلف التكلفة الفعلية عن المعيار الموضوع . وهكذا نرى اما ان لا تأخذ بهذه المعايير الموضوعة وفى هذا خسائر نتيجة لضياع الوقت والجهود التكلفة الخاصة بوضع هذه المعايير وأما محاسبة المسئولين عن هذه المعايير وفى هذا اجحاف وظلم بالنسبة لهؤلاء المسئولين وأما التقيد بهذه المعايير على حساب تحقيق الأهداف المخططة والمنشودة وكل هذا بالطبع مردود عليه . فبا لنسبة لصعوبة وضع معايير لتكاليف التسويق نقول أنه بالرغم من دقة التجارب المعملية والعلوم الطبيعية بطرق حسابية دقيقة والتحكم فى ظروف اجراء التجارب وصعوبة هذا لبحوث ودراسات التسويق الا أنه أمكن وبدرجة كبيرة من الدقة اجراء هذه الدراسات والبحوث واستخدام أجهزة مثل الحاسب الالكترونى فى ذلك واستخدام بحوث العمليات والاحصاء والرياضيات أما القول بعدم الأخذ بالمعايير الموضوعة فهو مرفوض من أساسه فاذا لم تكن تستخدم هذه المعايير فلماذا وضعت ؟ ولماذا قمنا بدراسات واستعانة بخبراء لذلك ؟! أما بالنسبة للقول بأن هناك ظلما سوف يقع على المسئولين عن هذه المعايير فاننا نقول بأن المعيار

وسيلة وليس غاية فالغاية هى الأهداف المخططة واننا نحاسب المسئولين على المعايير الموضوعة والمعدلة بمعدلات تحميل فعلية مراعين فى ذلك الظروف والطوارىء التى لم تؤخذ فى الحسبان فالمعيار لابد من توافر المرونة فيه .

ـ صعوبة قياس النتائج الفعلية التسويقية من وقت لآخر ومن مكان لآخر وصعوبة ربطها بالتكاليف المباشرة والتى ساعدت فى تحقيق هذه النتائج وقد امكن معالجة هذا كما ذكرنا بطرق دقيقة وقسمت التكاليف الى متغيرة وثابتة ومباشرة وتحميل الوحدات بالتكاليف المباشرة والخاصة بها وبنصيبها من التكاليف غير المباشرة والمستفيد بها بناءا على معدلات التحميل المناسبة والتى لا يكون بها قصور أو عيوب .

ـ القول بأنه ليس هناك حاجة لوضع معايير خاصة بالنسبة للانشطة التى تغطى أرباحها تكاليفها مثل أن الاعلان يتفق على نفسه بنفسه وان ما يصرف على الاعلان يؤدى الى زيادة فى المبيعات وتحقيق أرباح تغطى التكاليف ونرد على ذلك بأن أى نشاط لابد وأن تغطى عوائده تكاليفه سواء كانت هذه العوائد أرباح أو خدمات اجتماعية ، كما أن هناكاحيانا انشطة لها تكاليف ولا تحققأرباحا مثل الأنشطةالخاصة بالمسئوليات الاجتماعية فلا يمكن القول هنا بأنالأرباحوالعوائد تغطى التكاليف ويجب وضع معايير لهذه التكاليف على أسس ومعدلات تحميل مدروسة بدقة اما القول بأن الاعلان مثلا ينفق على نفسه بنفسه فليس بالضرورة أن يؤدى الاعلان الى زيادة فى المبيعات فكما نعلم احيانا تكون وظيفة الاعلان ترشيد الاستهلاك خاصة فى حالات الندرة ولكن من الأجدى أن نحدد أهداف النشاط ثم نضع المعايير الخاصة بتكاليف تحقيق هذه الأهداف .

وهناك اساسيات يجب(1) اتباعها عند معايرة التكاليف وهى كالآتى :

نظرية الضبط المنهجى :

وفيها يتم تحديد أهداف العمل وتحديد الاجراءات التنفيذية لتحقيق هذه الأهداف .

ـ المتابعة المستمرة والتأكد من توافر الظروف والعوامل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة واتخاذ الاجراءات الوقائية وتفادى وقوع الأخطاء وتحاشيها أولا بأول .

ـ تحديد ودراسة وتحليل الانحرافات واتخاذ الاجراءات العلاجيةوالعمل على تماشيها مستقبلا وعدم تكرارها ومساءلة المسئولين عن هذه الانحرافات .

مبدأ الطبع عند المنبع :

ـ كل عنصر تكلفة له منبع بمعرفة مسئول وفى ظل ظروف معينة لابد أن يكون ضبط التكلفة عند منبع حدوثها لتحقيق الدقة .

ـ والمتابعة المستمرة لاتخاذ الاجراءات الوقائية .

ـ أهمية تحديد المنبع بدقة فاذا لم يتحدد منبع عنصر التكلفة بدقة حدث الضبط فى غير موقعة زمنيا ومكانيا وتتوه المسئولية .

مبدأ محاسبة المسئولية :

تحديد المسئولية بوضوح بحيث لا يكون هناك ازدواج أو تسيب ومساءلة كل شخص عن عناصر التكلفة المسئول عنها .

وهناك خطوات لمعايرة التكاليف بطريقة تتوفر فيها العلمية والواقعية والمرونة كالآتى :

ـ دراسة تحليلية للبيانات التاريخية (السجلات مثلا) وأخذ العوامل والظروف المحيطة والتى كانت مساندة حينئذ فى الحسبان.

ـ تطوير نتيجة الدراسات التاريخية بالأصول العملية والفنية نظرا للتطوير الذى يحدث بصفة مستمرة وهذا يتمشى مع طبيعة النشاط التسويقى .

---

(1) د. محمد توفيق بلبع ، مرجع سبق ذكره .

– تأكيد النتائج بالبحث التجريبى الميدانى على الامكانيات والقدرات المتاحة فمثلا القيام بتجارب فعلية أو ببحوث تسويقية فهذا يتوقف على نوع التكاليف التى نعايرها .

– تكييف النتائج النهائية لتلائم ندرة سريان المعايير .

الخلاصـــــة :

ان التشكيك فى امكانيـــة معـــايرة تكاليـــف التسويق ليس له اساس من الصحة بل تحتم علينا الظروف اليوم بحتميـــة معايرة تكاليـــــف النشاط التسويقى لما لها من أهمية ومســـاهمة فعالة فى تحقيق الأهداف المخططة الكلية للمنشأة لتحقيق الكفاءة الحقيقية والا يكون هناك قصور أو اغفال لاى أهداف حتمية والتى فى ضوئهـــا توضع معايير التكاليف الخاصة بالأنشطة المحققة لهذه الاهداف .

وانه يجب اعادة النظر فى المعيـــار من وقت لآخر واخذ الظروف المتغيرة فى الحسبان . ولابد قبل وضع أى معيار دراسة الأهداف المخططة والأنشطة المحققة لها وتقسيم هذه الأنشـــطة الى اجزاء أو مراحل فرعية لوضع معايير فرعية تتلاءم مع كل جزء فمثلا معايير التكاليف الخاصة بالترويج تختلف من فترة لأخرى حسب دورة حياة السلعة من مرحلة التقديم حيث يكون الاهتمـــام كبيرا بالترويج الى مرحلة النمو والنضـــوج ثـم التشـــبع والانخفاض وانعكاس هذا على باقى معايير التكاليف الخاصة بعناصر المزيج التسويقى ومعايير تكاليف الأنشطة الأخرى بالمنظمة كذلك تأثرها بهذه المعايير . فالمعيار مؤثر ومتأثر .

المراجـــــع

١ ـــ د. صديق محمـــد عفيفى ، التســـــويق مبادىء علمية وبحوث تطبيقيـــة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٩ .

٢ ـــ د. صديق محمـــد عفيفى ، محاضرات تمهيدى ماجستير ادارة أعمال ، تجـــارة الزقازيق فرع بنها ١٩٧٩

٣ ـــ د. محمد توفيق بلبع ، تكاليف التسويق، القاهرة ، مكتبة الشباب ١٩٧٣

٤ ـــ د. محمد توفيق بلبع ، التكاليف المعيارية لأغراض قياس وضبط التكاليف الفعلية، القاهرة ، مكتبة الشباب ١٩٧٣

* * *

الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية

أحمد سيد مصطفى

اولا ــ موضوع الدراسة :

تتناول الدراسة فى ضـوء تزايد خريجـات الجامعة كعنصر هام فى قوة العمل النسائية تحديد مدى وجود تمييز ضد المرأة فى مجال الاختيـار للتعيين أو فى مجال الترقية للوظائف القيادية ، حيث أوضح البحث الميدانى ــ الذى اجـرى فى عدد من شركات القطاع العـام فى مصر (١٣ شركة) ــ وجود تحيز واضح من جانب الادارة نحو تفضيل تعيين وترقية الرجال . وقد قام هذا التحيز على عدة اعتبارات ، اهمها :

١ ــ عدم استجابة الخصـائص الأنثـوية لمتطلبات بعض الوظائف .

٢ ــ ارتفاع نسبة غياب الموظفات .

٣ ــ ارتفاع معدل دوران الموظفات .

٤ ــ تعذر تخصيص الطـاقة الأنثوية كاملة وبشكل متكرر فى كل من العمل والمنزل .

ثانيا ــ الفروض الرئيسية للدراسة :

يمكن عرض الفروض الرئيسية للدراسة كما يـلى :

١ ــ أن هناك تمييزا ممثلا فى تفضيل الادارة للرجل عن المرأة فى الاختيار للتعيين وفى الترقية للوظائف القيادية .

احمد سيد مصطفى

مدرس ادارة الاعمال المساعد
كلية التجارة ــ جامعة الزقازيق

٢ — ان التمييز الذى تمارسه الادارة يرجع لأسباب موضوعية وليس لمجرد تحيز شخصى ضد المرأة .

٣ — ان الأسس الحقيقية للتمييز ترجع — الى حد كبير — الى اسباب اجتماعية مرتبطة بالمسئوليات الأسرية للمرأة العاملة .

ثالثا — اهم نتائج الدراسة :

اسفرت الدراسة عن وجود ظاهرة اداريةذات اعتبار خاص ، تمثلت فى ممارسة الادارة — فى المنشآت موضوع البحث — لتمييز واضح ضد المرأة فى مجالات الاختيار للتعيين والترقية . ويمكن عرض أسباب هذا التمييز فيما يلى :

١ — عدم تناسب القدرات والخصائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف بما ينعكس سلبيا على الانتاجية .

٢ — القيود علىحرية ومرونة الادارة فىرسم وتطبيق سياسة النقل بين الوظائف .

٣ — ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية .

٤ — ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية .

٥ — تشتت المجهود البدنى والفكرى للمرأة بين العمل والمنزل .

٦ — تطلب الطبيعة الأنثوية الخاصة لأسلوب خاص فى الاشراف ولظروف عمل خاصة .

رابعا — عرض تحليلى لمحتويات الدراسة :

مقدمة :

يعتبر العنصر البشرى — فى مختلف النشاط الاقتصادى — من اهم عناصر الانتاج على الاطلاق . وتمثل المرأة حجما متزايدا فىهذا العنصر لا سيما بعد مظاهر التغير الاجتماعى التى أدت بدورها الى التوسع الواضح فى تعليم الفتيات ، وتزايد نسبة خريجات الجامعة حتى لقد أصبحن من المصادر الهامة للقوى العاملة فى مصر .

ويوضح الجدول التالى رقم (١) التزايد المستمر فى عدد الخريجات فى السنوات الأخيرة.

جدول رقم (١)
عدد خريجات الجامعات من العام الجامعى
١٩٧٢/٧١ حتى العام الجامعى ١٩٧٥/٧٤

العام	عدد الخريجات	عدد الخريجين	الجملة	النسبةالمئوية للخريجاتالىاجمالى الخريجين
١٩٧٢/٧١	٦٦٤٥	١٦٢٣١	٢٢٨٧٦	١ر١٩٪
١٩٧٣/٧٢	٨٤٤٤	١٨٢٠١	٢٦٦٤٥	٧ر٣١٪
١٩٧٤/٧٣	١٠٣٢٦	٢١٧٧٢	٣٢٠٩٨	٢ر٣٢٪
١٩٧٥/٧٤	١٢٤١٠	٢٥١٥٤	٣٧٥٦٤	ــر٣٣٪
الاجمالى	٣٧٨٢٥	٨١٣٥٨	١١٩١٨٣	٧ر٣١٪

المصدر : احصاء خريجى الجامعات بجمهورية مصر العربية ، المجلس الأعلى للجامعات ، ادارة الاحصاء ، نوفمبر ١٩٧٦ .

وتوضح بيانات الجدول السابق مدى التزايد الكبير فى عدد الخريجات ، حتى لقد تضاعف عددهن فى عام ١٩٧٥/٧٤ (١٢٤١٠) بالنسبة لعددهن عام ٧٢/٧١ (٦٦٤٥) ، كما تزايدت نسبتهن الى اجمالى الخريجين بمعدلات مطردة ، ابتداء من ١٩ر١٪ عام ١٩٧٢/٧١ حتى ٣٣٪ عام ١٩٧٥/٧٤ . وقد بلغت نسبتهن الى اجمالى الخريجين — فى سنوات القياس — ٧ر٣١٪ .

ان اختلاف المراة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية والتكوين النفسى والدور البيولوجى والاجتماعى الذى تؤديه ، والمؤثرات الاجتماعية التى تعمل فى ضوئها ، يؤدى بالتالى الى تمييز ظروف عمل المراة عن الظروف الخاصة بالرجل على اساس اوجه الاختلاف الذاتية بينهما. وبذلك تتواجد فى ساحة ادارة الأفراد اعتبارات وظواهر جديدة وخاصة مرتبطة بالمراة وحدها كعنصر متميز فى قوة العمل .

وقد وجدت الأوساط الادارية نفسها ، فى مواجهة مع هذه الاعتبارات المؤثرة وبذلت عدة محاولات بهدف تحديد أنسب السبل لمعالجتها .

فعلى المستوى المحلى ، كانت الظروف المميزة للعمالة النسائية موضع الاهتمام والبحث فى عدة مؤتمرات للقادة الادرايين — بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة — حيث اكدت على أن « المراة ذات طبيعة خاصة ومميزات تنفرد بها عن الرجل، ويجب أن تعكس سياسة التوظف هذه الاعتبارات » .(١)

وفى مؤتمر المراة العاملة الذى عقدته وزارة الشئون الاجتماعية عام ١٩٦٣ ، اكدت توصيات المؤتمر على أهمية مراعاة خصائص المراة واستعداداتها الطبيعية وميولها الخاصة عند ممارسة عملية الاختيار للتعيين بحيث تتفق الأعمال التى يعهد بها الى المراة مع طبيعتها الخاصة(٢) .

وعلى المستوى الدولى ، اشارت اللجنة الاستشارية للعمل المنبثقة عن منظمة العمل الدولية — فى دورتها السادسة عام ١٩٦٧ — الى أهمية توفير كل الوسائل الممكنة لضمان اختيار النسان فى الوظائف المناسبة لطبيعتها الخاصة . واوضحت اللجنة أن هذا الاعتبار يلقى اهمية كبيرة وينفذ فى دول مختلفة اعضاء فى منظمة العمل الدولية(٣) .

واتفاقا مع الاعتبارات المذكورة ، فقد ظهرت فى الأوساط الادارية بمصر اتجاهات للتمييز بين الجنسين فى مجال التعيين ، حيث يستخدم الجنس كأساس للتفضيل فى بعض المنشآت باعتبار أن بعض الوظائف تتطلب شغلها بالرجال(٤) . كما تتصدر اعلانات طلب الموظفين — فى كثير من الحالات — عبارة « للذكور فقط » . وذلك بالاضافة الى السياسات غير المكتوبة التى تمارسها بعض المنشآت فى تفضيل تعيين الذكور فقط وترقيتهم للمناصب القيادية ، وهوما أوضحته نتائج الدراسة الميدانية — التى أجريت خصيصا لخدمة هذا البحث — حيث أعدت قوائم استقصاء وأجريت مقابلات شخصية لعدد من رؤساء وأعضاء ، مجالس الادارة فى عينة من الشركات المصرية ، اختيرت على اساس عشوائى (١٣ شركة / ٦١ مديرا) وسنتعرض لهذه النتائج فى سياق البحث .

---

(١) أ — **مؤتمر القيادة الادارية واثرها فى رفع كفاءة الادارة** (الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، برامج القادة الاداريين ، القاهرة : ٤ — ٣٠ أكتوبر ١٩٦٦ ، ص ٢٦١ .

(ب) **مؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين بالحكومة والقطاع العام** (الجهاز المركزى للتنظيم والادارة برامج القادة الاداريين ، القاهرة : ١٨ ابريل — ٤ مايو ١٩٧٢) ص ١١٦ .

(٢) **مؤتمر شئون المراة العاملة** (وزارة الشئون الاجتماعية ، اللجنة الدائمة للمراة ، القاهرة : ٢٣ — ٢٧ نوفمبر ١٩٦٣) ، ص ٢٥٢ — ٢٥٣ .

(٣) **General Report: Effect Given to the Conclusions of Previous Sessions** (International Labour Office, Geneva: 1967), pp. 3-4 & 5-7.

(٤) د. عاطف عبيد ، **ادارة الافراد والعلاقات الانسانية** (دار النهضة العربية ، القاهرة : ١٩٧٠) ، ص ٣٨٤ .

وتمشيا مع هذه الاتجاهات ، فقد لوحظ ضآلة نسب شغل المراة لمناصب الادارة والقيــادة فى المنشآت المصرية . ويوضح الجدول التالى رقم (٢) عدد ونسبة النساء اللاتى يشغلن مناصب الادارة بالنسبة الى اجمالى النساء العاملات فى مصـــــر .

جدول رقم (٢)

نسبة النساء المديرات الى اجمالى النساءالعاملات

عددالنساءالمديرات	عدد النساء العاملات	النسبة المئوية
٨٢٠	٥٧٢ر٥٠٠	١٤ر٪

المصـــدر :

المراة المصرية فى عشرين عاما ٥٢ ـــ ١٩٧٢

(الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، القاهرة : ١٩٧٢) ص ٥٦

ويوضح الجدول التالى رقم (٣) عدد ونسبة الرجال الذين يشغلون مناصب الادارة الىاجمالى الرجال العاملين فى مصر :

جدول رقم (٣)

نسبةالرجال المديرين الى اجمالى الرجال العاملين

عدد الرجال الذين يشغلون مناصب الادارة	اجمالىالرجال العاملين	النسبة المئوية
٨٠ر٧٠٠	٨ر٥٠٣ر٩٠٠	٩٥ر٪

المصـــدر :

بحث العمالة بالعينة : نتائج دورة مايو ١٩٧٤

(الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء ، القاهرة ، ابريل ١٩٧٦) ، ص ٣٥

ويوضح الجدول رقم (٣) أن عـــدد الرجال المديرين يبلغ ٨٠٧٠٠ مديرا بنسبة ٩٥ر٪ من اجمالى العاملين وعددهم ٨ر٥٠٣ر٩٠٠ رجلا .

كما يوضح الجدول التالى رقم (٤) النســبة التى تشغلها المـــراة من العـــدد الكلى لمناصب الادارة فى مصر ، مقارنة بنسبة الرجال .

جدول رقم (٤)

نسبة شغل المراة لمناصب الادارة مقارنة بالرجال

اجمالى مناصب الادارة	المديرات النساء		المديرون الرجال	
	العدد	٪	العدد	٪
٩١ر٣٠٠	١٠ر٦٠٠	١١ر٦٪	٨٠ر٧٠٠	٨٨و٤٪

المصـــدر : نفس المصدر ، نفس الصفحة .

وتعطى الجداول السابقة (١ ، ٢ ، ٣) مؤشرات بالغةالاهمية فى تحديدالنسبة المتواضعة للمراة فى مناصب الادارة . فبينمـــا تبلغ نســـبة المديرات الى اجمالى النساء العاملات ١٤ر٪ فان النسبة المقابلة للرجال تبلغ ٩٥ر٪ أى أكثر من ثمانية أضعاف . ومن ناحية أخرى يوضحالجدول رقم (٤) أنه من بين ٩١ر٣٠٠ منصب ادارى فى مصر ، لا تشغل المراة سوى ١٠ر٦٠٠ منصب بنسبة ١١ر٦٪ بينما يشغل الرجال ٨٠ر٧٠٠ منصب بنسبة ٨٨ر٤٪ (١) .

(١) وتجدر الاشارة الى تشابه هذه الموقف للمراة المصرية مع الموقف فى بعض الدول الأجنبية ففى النرويج اوضحت دراسة اعدها معهد البحث الاجتماعى باوسلو عام ١٩٦٩ فى سبعة من اكبر شركات التأمين أن نسبة النساء فى المراكز القيادية بلغت ١٧٪ فقط مقابل ٧٣٪ للرجال . وفى اليابان اوضحت دراســـة أعدها مكتب النساء بوزارة العدل اليابانية أن نسبة المديرات بلغت ٤٪ فقط من اجمالى مناصب المديرين ، انظر : **وضـــع المراة الوظيفى فى العالم** ، بحث مترجم بمعرفة الجهاز المركزى للتدريب ، ادارة النشر التاريخ غير موضح ، ص ٧ ، ١٠

الأسباب الحقيقية للتمييز ضد المرأة في مجالات التعيين والترقية

اوضحت المقدمة السابقة أن ظـروف العمل النسائي في مصر تتسم بالقصور الواضح في نسبة شغل المرأة لمناصب الادارة والقيادة ، والاتجاه الملحوظ للتمييز بين الجنسين في مجـالات التعيين والترقية . وعلى ذلك يتطلب الأمر القاء الضوء على المسببات الحقيقية التي أوجدت هذاالاتجاه، وتحليلها بأسلوب موضوعي ، وصولا الى تحديد انسب التوصيات الكفيلة بمعالجتها .

ويمكن عرض هذه الأسباب كما يلي :

١ ـ عدم تناسب القـدرات والخصـائص الأنثوية مع متطلبات بعض الوظائف بمـا ينعكس سلبيا على الانتاجية .

٢ ـ القيود على حرية ومـرونة الادارة في رسم وتطبيق سياسة النقل بين الوظائف .

٣ ـ ارتفاع نسب الغيـاب بين قوة العمـل النسائية .

٤ ـ ارتفاع معدل دوران العمالة النسائية . Labor Turnover

٥ ـ تشتت المجهود البدني والفكري للمرأة بين العمل والمنزل .

٦ ـ تطلب الطبيعة الأنثوية الخاصة لأسلوب خاص في الاشراف ولظروف عمل خاصة .

١ ـ عدم تناسب القدرات والخصائص الانثوية مع متطلبات بعض الوظائف

نعرض فيما يلي لتحليل هذا السبب وتحـديد اثره على التمييز بين الجنسين في مجالي التعيين والترقيـة .

(أ) بالنسبة للاختيار للتعيين :

يتطلب الأداء السليم لكل عمل ، توفر بعض القدرات والاستعدادات الخاصة ويختلف الأفراد بشكل عام ـ وفقا لمبـدأ الفروق الفـردية ـ يختلفون فيما بينهم اختلافا واضحا في مدى توفر هذه القدرات والاستعدادات والميـول . ولذلك فانه في ضوء الطبيعة الخاصة للمرأة التي تتميز عن الرجل بتكوين وطاقة جسـمانية أقـل ودور طبيعي واجتماعي خاص وبالتالي بظـروف مادية ومعنوية تعمل في ظلها وتتميز عن تلك الخاصـة بالرجل ، تظهر اعتبارات خاصة بالنسبة لتعيين المرأة في بعض الوظائف .

ومن المتفق عليه أن الجنس والقدرة الجسمانية تعد من العوامل الهامة التي تدرس لتحديد متطلبات الوظائف(١) .

ومن ناحية القـدرة العقلية لا يوجد اختـلاف محدد بين الجنسين حيث يقفان في نفس المستوى، وان كانت المرأة تتفوق على الرجـل في مجـال القدرة على التركيز الطويل ، أي تركيز الانتباه على شيء معين لمدة طويلة دون ملل(٢) . الا أنه من حيث القدرة الجسمانية فان المـرأة أضعف جسمانيا وأسرع تعبا وأقل قـدرة على التحمل والجلد خاصة في شهور الحمل(٣) .

O. H. Northcott, Personnel Management (Fourth ed., Issac Pitman & Sons, London : 1964), p. 287.

(١) د. منصور فهمي : ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية(الطبعة الثانية) دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣) ، ص ٧٤ ، ٨٢ .

(٢) Yonekichi Wakabaych ; Standardization of Work Methods on the Japanese Postal Work (Ministry of Postal Services, Tokyo : 1965), p. 194 - 195.

(٣) George Strauss & Leonard R. Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (Third ed., Prentice - Hall Inc., New York : 1972), p. 481.

— Richard P. Calhoon, Managing Personnel (Harper & Row Pub., New York : 1963), p. 123.

— Northcott, op. Cit., p. 287.

ولدى سؤال المديرين المستقصين — فى البحث الميدانى — عما اذا كانوا يفضلون تعيين الاناث أم الذكور فى الوظائف الشاغرة ، أجابوا جميعا بأنهم يفضلون تعيين الذكور فقط وعند سؤالهم عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب ٧٢٪ منهم بأن الدور البيولوجى للمرأة يجعلها أقل تحملا .

وفى الوظائف التى تتطلب من شاغليها شروط جسمانية وصحية فوق الحد العادى ، حيثيتطلب الأمر العمل فى أماكن نائية أو السفر المستمر ، أو العمل الليلى ، أو العمل بين وتحت الآلات الضخمة أو أمام الأفران عالية الحرارة ، والوظائف التى تحمل الأعصاب عبئا ثقيلا ، كل هذه الوظائف يتعذر شغلها بالاناث فى ضوء طبيعتهن الخاصة .

كما أنه فى الأعمال التى تؤدى جماعيا ، أو تؤدى على مراحل بحيث يتوقف اداء كل مرحلة على المرحلة السابقة لها ، فان اختلاف القدرات الجسمانية والاستعدادات النفسية بين الأفراد (ومنهم الاناث) ممثلا فى محدودية طاقتهن الجسما وقدرتهن على التحمل لاسيما فى أوقات الحمل ، يؤدى الى افتقاد الاناث لمرونة التوافق والتكيف مع هذه الأعمال مما يؤثر بشكل مباشر وسلبى على سرعة العمل وعلى الانتاجية .

وفى الأعمال التى لا يكون عبئها على وتيرة واحدة ، وتتميز بوجود فترات ذروة تتطلب العمل لساعات متأخرة والعمل فى أيام العطلات ، يتعذر ضمان استمرارية عمل الاناث نظرا لتعارض ذلك مع مسئولياتهن الأسرية . ولدى سؤال المديرين المستقصين فى البحث الميدانى — عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب ٦٦٪ منهم بانه لايمكن الاعتماد على الموظفات فى أوقات ضغط العمل .

(ب) بالنسبة للاختيار للترقية :

يمكن القول فى هذا الصدد — بوجود تحيز ملحوظ فى مجال الاختيار للترقية ، لصالح الرجال حيث تشيع لدى المديرين كثير من الشكوك فيما يتعلق بترقية النساء الى وظائف القيادة(١) .

ويتفق كتاب الادارة على بعض الحجج التى تساق فى هذا الصدد ، والتى يمكن عرضها كما يلى :

— النساء مشرفات ضعيفات
Poor Supervisors

— النساء عاطفيات جدا too emotional
بحيث لا يستطعن قيادة مرؤوسيهن فى العمل ، كما أن عاطفيتهن تجعلهن أقل موضوعية من الرجال فى اتخاذ القرارات(٢) .

— الرجال لا يفضلون تلقى أوامرهم من امرأة، ويستاؤون من عرض التقارير عليها وحتى اذا قبل رجل بهذا فان زملائه سيحملونه على رفض هذا المبدأ(٣) .

— ان هناك نموذجين من السلوك تجاه العمل(٤) .

"Taking one's job home" & "Taking one's home to work".

حيث يضم النموذج الثانى نسبة عالية من النساء اللاتى تستغرق عقولهن أثناء العمل فى المشكلات المنزلية ، ولذا لا يستطعن تكريس أنفسهن للعمل الى نفس المستوى الذى يستطيعه

---

(١) Keith Davis, **Human Relations At Work** (Second ed ; McGraw-Hill. Book Co., Inc., London : 1963), p. 313.

(٢) Eli Ginzberg, **Manpower Agenda for America** McGraw-Hill Book Co., Inc., New York : 1908), p. 208.

(٣) — John M. Pfiffner & Marshall Fels, **The Supervision of Personnel** (Prentice-Hall Inc., New York : 1964), p. 330.
— Keith Davis, **op. Cit.**, p. 310 & 314.
Eli Ginzberg, **Op. Cit.**, p. 208.

(٤) Magdalena Sokolowska **"Some Reflections on the Different Attitudes of Men & Women Towards Work"**. I.L.O. Review (July 1965) p. 35.

الرجال ، فتقل قدرتهن على الأداء لاسيما فى الوظائف التى تتطلب مجهودا ذهنيا عاليا كوظائف الادارة .

كما يذهب البعض(١) الى القول بأنه ينبغى عند ترشيح المرأة لمناصب الادارة أن يتم اختيارها بعد قدر كبير من التروى .

ولدى سؤال المديرين — فى البحث الميدانى — عما اذا كانوا يفضلون ترقية الموظف أو الموظفة الى الوظائف القيادية فى حالة تساويهما فى الاستحقاق ، أجاب ٢٨٪ بأنهم يرقون على أساس الكفاءة فقط وبغض النظر عن الجنس ، بينما أجاب ٧٢٪ منهم بأنهم يفضلون ترقية الموظف . ولدى سؤالهم عن أسباب تفضيل ترقية الموظف كانت الاجابات كما يلى :

جدول رقم (٥)
أسباب تفضيل المديرين لترقية الرجال

الأسباب	النسبة المئوية
— الرجل اكثر حزما ، وأقدر على القيادة واتخاذ القرارات .	٧٨٪
— غالبا ما يتوزع فكر المرأة بين العمل والمنزل .	٧٢٪
— يصعب على الرجل الشرقى تلقى أوامره من امرأة .	٦٠٪
— المرأة عاطفية وسريعة الانفعال .	٤٨٪
— الرجل لديه أعباء عائلية أكبر (العائل الأساسى) .	٤٠٪
— المرأة لا تتوفر لها الهيبة المطلوبة للرؤساء .	٢٧٪

٢ — القيود على حرية ومرونة الادارة فى تطبيق سياسة النقل

هناك أعمال معينة يتعذر أن تسند الى المرأة، مثل الأعمال التى تتطلب بطبيعتها أن تؤدى ليلا، والأعمال التى تتطلب السفر اليومى أو الطويل مع الغياب عن الأسرة والأولاد لعدة أيام على مدار الأسبوع أو الشهر . فهذه أعمال بطبيعتها وملابساتها فضلا عن ظروف البيئة والتقاليد تشكل قيدا واضحا على حرية ومرونة الادارة فى شغلها بالاناث أو نقلهن اليها .

وهناك أيضا الأعمال الرقابية التى تتطلب من شاغليها مواجهة نماذج مختلفة من الموظفين منهم المختلس أو المخالف ، ومنهم من يتميز بحدة الطبع . والمراقب أو المفتش بحكم احتكاكه بهذه النوعيات يتعرض عادة لتصرفات عدوانية بالقول والفعل . ونظرا لأن المرأة حساسة بطبيعتها ولا تتحمل هذه التصرفات ولا تقدر على مواجهتها ، فانه يتعذر على الادارة شغل هذه الأعمال بالاناث أو نقلهن اليها(٢) .

ولما كانت قوة العمل فى الوظائف المختلفة تتعرض فى الأجل الطويل أو القصير للزيادة فى بعض الوظائف والعجز فى وظائف أخرى ، بما يوجب على الادارة استخدام أسلوب التنقلات الأفقية (بين الوظائف فى المستوى الواحد) لاعادة توزيع قوة العمل وتحقيق التوازن بين الوظائف(٣)، فانه فى حالة حدوث عجز فى قوة العمل فى الوظائف سالفة الذكر ، لا يتسنى للادارة أن تستخدم الموظفات فى عملية تحقيق التوازن هذه ، بنقلهن من الوظائف ذات العمالة الزائدة الى الوظائف التى لا تناسب طبيعتهن الأنثوية .

---

(١) د. عبد المجيد العبد ، « **دور القوى العاملة النسائية فى التنمية** » بحث مقدم الى المؤتمر الاقليمى للتدريب المهنى للبنات، الرباط ٢٠ — ٢٩ مايو ١٩٧١ ص ٧ .

(١) أحمد سيد مصطفى ، **اثر تشغيل المرأة على الانتاج —دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر** » ، (رسالة ماجستير، مكتبة كلية التجارة — جامعة القاهرة ، ١٩٧٣) ، ص ١٧٩ — ١٨٠

(٢) د. عاطف عبيد ، **المرجع السابق** ، ص ٤٣٤

٣ ـ ارتفاع نسبة الغياب بين قوة العمل النسائية

يعنى الغياب عدم تواجد الفرد فى عمله أثناء الساعات المقررة أو المحددة له طبقا لجداول العمل الموضوعة(١) . وتتميز الموظفات خصوصا المتزوجات ـ بارتفاع معدلات الغياب عن العمل ، وتعتبر هذه الظاهرة أمرا متفقا عليه بين الكتاب(٢) . ويزيد البعض على ذلك بأن غياب النساء يزيد عن الرجال بمقدار « الضعف أو ثلاثة أضعاف أو أكثر »(٣) .

وقد حازت قضية غياب الموظفات اهتماما واضحا على المستوى القومى . ففى اطار مؤتمرات القادة الاداريين نوقشت ظاهرة عدم انتظام بعض العاملات فى العمل وضعف انتاجيتهن ،(٤)» حيث لوحظ أن « هناك مشكلات مزمنة تصحب تعيين المرأة فى الوظائف وفى مقدمتها كثرة الغياب والاجازات (٥)» ، وفى مؤتمر المرأة العاملة الذى عقد بالقاهرة عام ١٩٦٣ ، أوضح البحث الذى أعدته اللجنة التحضيرية أن ٧٠٪ من الموظفات يتجاوزن حدود الاجازات المقرَرة(٦) .

وعند سؤال المديرين ـ فى البحث الميدانى ـ عن أسباب تفضيلهم تعيين الذكور فقط ، أجاب ٧٨٪ منهم بأن الموظفات أكثر غيابا .

وأوضحت دراسةأخرى عن « أثر تشغيل المرأة على الانتاج » ، أن الموظفات فى المقدمة من حيث استنفاذ الاجازات الاعتيادية ، تليهن الآنسات ثم الرجال كما أتضح أن ٥٠٪ من المتزوجات قد جمعن بين أجازة الوضع وبين أجازة مرضية وأن ١٦ر٧٪ منهن قد أخذن أجازة مرضية قبل أجازة الوضع ، و ١٠٠٪ (كلهن) قد حصلن على أجازة مرضية بعدها . كما أوضحت الدراسة أن أجازات الموظفات لا سيما المتزوجات تتسم بالقصر والتقطع حيث تحدث على أيام متفرقة ومجزءة على مدى يوم أو يومين مما يؤدى لارتباك العمل، لأنها قد تكون فجائية دون اخطار سابق بعكس الأجازة الطويلة التى يسبقها توزيع العمل على الزملاء مقدما(٧) .

كما أن ساعات العمل الضائعة بسبب تأخر حضور الموظفات عن المواعيد المقررة (عدم الالتزام بالمواعيد) ، تؤثر الى حد معين فى الانتاجية(٨) ، وعند سؤال المديرين ـ فى البحث الميدانى ـ عن أسباب تفضيل تعيين الذكور أجاب ٦٢٪ منهم بأن الموظفات أكثر تأخرا عن المواعيد بسبب متاعب المواصلا ت.

واتفاقا مع ذلك يذهب بعض الكتاب الى القول بأن النساء يجب أن يستخدمن فقط « فى المراكز التى لا يؤثر فيها الغياب أثرا واضحا »(٩) .

ويمكن ايضاح أسباب ارتفاع معدل غياب الموظفات فيما يلى :

(أ) مرض الموظفة أو أولادها .

(ب) المسئوليات الأسرية والمنزلية .

---

(١) تغيب العمال وأثره فى الكفاية الانتاجية (جامعة الاسكندرية ، مطبعة الاسكندرية ١٩٦٧) ، ص ٣ .
Keith Davis, Op. Cit., p. 310.
Magdalena Sokolowska, op. cit., p. 36.

(٢) John B. Miner, The management of Ineffective Performance (McGraw-Hill Book Co., Inc., New York: 1963), p. 99.

(٣) Myrdal & Klein, Women's Two Roles: Home and Work, Routledge & Kegan Paul LTD., London, 1956), p. 91, 93 & 104.

(٤) مؤتمر دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين فى الحكومة والقطاع العام ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠ ، ٤٣ .
(٥) مؤتمر القيادة الادارية وأثرها فى رفع كفاءة الادارة ، مرجع سبق ذكره ص ٢٦٢
(٦) مؤتمر شئون المرأة العاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٧
(٧) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٦
(٨) د. عاطف عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٦

(٩) Keith Davis, op. cit., p. 311 .

(جـ) قصر مدة اجازة الوضع بمصر (وهى من اقصر اجازات الوضع فى العالم)(١) .

(د) متاعب المواصلات .

(هـ) نوع العمل وظروف الأداء .

٤ ـــ ارتفاع معدل دوران Labor Turnover العمـــالة النســـائية :

يتمثل ارتفاع معدل دوران الأناث فى قـــوة العمل ، فى ظاهرة خروج الموظفات من العمل أما بسبب الزواج أو الوضع أو التفرغ لتربيةالأطفال والمسئوليات المنزلية ، أو لهذهالأسباب مجتمعة. وبعـــد فترة معينـــة ـــ تختلف باختلاف ظروف المراة ـــ تعود بعض النساء الى العمل من جديد.

وتكمن المشكلات الرئيسية التى تواجه الادارة ـــ فى هذا الصدد ـــ فى زيادة تكلفة عملية الاختيار للتعيين . فمعنى خروج نســـبة من الموظفـــات ـــاللاتى عين فى شركة ما ـــ منالعمل ،اضطرار الشركة الى اعادة اجراءات (الاعلان عن طلب موظفين ـــ ترتيبات عقد الاختبارات الشخصية أو العملية ـــ انشاء سجلات جديدة .. وما الى ذلك) ويقترن بتكرار عمليات الاختيار زيادة مكررة فى التكاليف الادارية لهذه العمليات .

والمشكلة الرئيسية الثانية فى هذا الصددتتمثل فى زيادة تكاليف التدريب ، لأن تكاليـــف تدريب الموظفات اللاتى يتركن العمل تعتبر تكاليفمعدومة ذهبت سدى ويتطلب الأمر تـــكرار العمليـــات التدريبية وتحمل تكاليفها الاضـــافية بالنســـبة للمعينات أو المعينين الجـــدد . وحتى بالنســـبة للموظفات اللاتى يقررن العودة للعمل بعد فترة انقطاع معينة يتطلب الأمر اعادة تدريبهن .

ويتضح مما تقدم أن ارتفاع معدلدورانالاناث فى قوة العمل .. اتفاقا مع التزاماتهن الأسريـــة يؤدى الىزيادة تكاليف عملياتالاختيار والتدريب.

٥ ـــ تشتت المجهود البدنى والفكرى للمرة بين العمل والمنزل :

يعتبر دور المـــراة كربة منزل هو النمـــوذج التقليدى والثابت فى كل المجتمعات على السواء. ولم يؤثر خروجها الى ســـوق العمـــل على هذا الدور كدور طبيعى مقترن بشخصيتها الانثوية.

ويغطى مفهوم « المسئوليات المنزلية » ـــ التى تضطلع بها المراة ـــ عددا من الوظائفوالواجبات التى تكون مع بعضها هيكلا متكاملا ، ويمـــكن تمييزها فى ثلاثة مجموعات رئيسية :

(أ) الوظائف البيولوجية للأمومة (الحمـــل والوضع والارضـاع) .

(ب) الوظائف الاجتماعية للأمومة (تعـــليم الأطفال ورعايتهم) .

(جـ) العمل المنزلى (مثل تنظيف المنزل وغسل الملابس واعداد الطعام) .

وتبدو المشكلة فى صورة قيام المـــراة بعملين كاملى الوقت ، دون أن تتوفر فى البيئة المصرية بشكل عام التسهيلات اللازمة لمساعدتها على التوفيق بين عملها وبين مسئولياتها المنزلية بما يؤثر سلبيا على الانتاجية النســـائية . فالنقص الواضح فى عدد وتجهيزات دور ، الحضانة ، وعدم توفر الأجهزة الحديثة المساعدة فى الخدمة المنزلية بشكل ميسر ومتاعب المواصلات ، وقصر مدة اجازة الوضع وعدم وجود فرص للعمل نصف الوقت ، كل هذه العوامل تشكل عوائق قوية تحول بين النساء العاملات وبين تـــكريس جهـــودهن وطاقاتهن الكاملة فى العمل المنتج ، وحيث يؤدى تشتت الجهد والارهاق الجسمانى والنفسى الى حرمان المراة من الطاقة الجسمانية المناسبة ومن صفاء الفكر والذهن المطلوبين لمباشرة العمل . ومن ثم تتأثر الانتاجية سلبيا فى الأعمال المختلفة

(١) احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٧ ـــ ١٣٨

التى تؤديها المراة ، لا سيما اذا كانت أعمالاتتطلب مجهودا ذهنيا بدرجة معينة(١) .

ولدى سؤال المديرين — فى البحث الميدانى — عن أسباب تفضيل تعيين الذكور دون الاناث أجاب ٦٦٪ منهم بأن الرجال ليس لديهممسئوليات أسرية أو منزلية .

وفى دراسة أخرى عن انتاجية المراة العاملة ذكر كل الرؤساء المستقصون (١٠٠٪) أن الموظفات أقل انتاجا من الموظفين . وبسؤالهم عن الاسباب ، أجاب ٧٢٪ بـ : المشاكل الأسرية للموظفات ، وأجاب٣٤٪ بـ : نقص دور الحضانة المناسبة(٢) .

٦ — الطبيعة السيكولوجية الخاصة بالمراة

تتميز المراة بطبيعة سيكولوجية خاصة تجعلها — فى مجال العمل — بحاجة الى ظروف عمل خاصة واسلوب خاص فى الاشراف عليها .

وتتميز دورة حياة المراة — عن الرجل — بأنها تتضمن فترة الحيض ، والحمل وآلامه والانجاب ورعاية الأطفال وتمريضهم ، ثم سن اليأس .

وانه يصعب احتمال أن هذه الاختلافات فى التجربة والمعاناة الفسيولوجية لا تقترن باختلافات مصاحبة فى شخصية المراة(٣) ، وحيث تعكس الشخصية الانسانية سمات وخصائص الفرد النفسية والجسمية فى وحدة ديناميكيةمتكاملة(٤) .

وعلى ذلك فان للنساء سمات وخصائص معينة وحاجات خاصة تميز سلوكهن فى مجال العمل ، يمكن ايضاحها فيما يلى :

(أ) المراة أكثر حساسية من الرجل(٥) ولذلك فانه لا يمكن للمديرين انتقادها دون مراعاة لمشاعرها ، فهى أكثر قابلية (من الرجل) لأن تأخذ النقد الموضوعى للعمل على أنه موجه لشخصيتها الخاصة .

(ب) المراة أكثر عاطفية(٦) ولذلك فانه مع مسئوليتها المزدوجة فى العمل داخل وخارج المنزل فانها تكون أكثر قلقا وتوترا بتأثير ضغط العمل عن الرجل . ولذا يكون المديرون مضطرون فى كثير من الأحيان الى تخصيص وحدات عمل أقل للموظفات(٧) .

(جـ) فى ضوء ما تقدم ، فان الاشراف على النساء يتطلب الاهتمام الى حد كبير بعناصر اللباقة والكياسة مراعاة لحساسيتهن الزائدة .

(د) كما تتطلب العمالة النسائية من الادارة ، ضرورة توفير قاعات خاصة لراحة الموظفات وأن تكون هذه القاعات مزودة بمقاعد مريحة ومناضد ومجلات نسائية وعامة وأسرة وجهاز تليفون وتليفزيون ، حيث أنه من الأهمية بمكان تقرير فترة راحة وظروفراحة مناسبة للموظفات. هذا بالاضافة الى ضرورة توفير دار حضانة بمكان العمل .. وهى متطلبات أساسية ولازمة حيثما وجدت العمالة النسائية .

وعلى ذلك فانه فى حالة عدم اتفاق سياسة الاشراف وظروف العمل مع الحاجات والسمات الخاصة للموظفات ، فان الأمر ينعكس مباشرة وسلبيا على معنوياتهن وبالتالى على انتاجيتهن .

---

(١) نورمان ماير ، **علم النفس فى الصناعة** ، ترجمة محمد عماد الدين وآخرين (مؤسسة الحلبى للنشر ، القاهرة : ١٩٦٧) ، ص ٥٤٦ .
— د. عبد الخالق ترزاكى ، « **الاعياء الد أعداء المراة** »، **مجلة الجديد** ، العدد الحادى عشر (أول يوليو ٧٢) ، ص ٢٢ — ٢٣ .

(٢) احمد مصطفى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ١٥٣ .

(٣) Pffifner & Fels, op. cit., p. 324.

(٤) د. أحمد زكى صالح ، **علم النفس التربوى** (الطبعة التاسعة ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة : ١٩٦٦) ، ص ٤٧ .
د. على السلمى ، **العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى** (دار المعارف ، القاهرة : ١٩٧٠) ، ص ٢٤٣ .

(٥) Keith Davis, op. cit., p. 310.
Richard P. Galhoon, op. cit., p. 123.

(٦) Eli Ginzberg, op. cit., p. 208.
Pffifner & Fels, op. cit., p. 330.
Keith Davis, op. cit., p. 310 & 314.

(٧) Ibid., p. 310.

وفى ضـوء ما تقدم يمكن القـول بأن تطلب العمالة النسائية لأساليب خاصـة فى الاشراف ولظروف عمل خاصة قد يشكل سببا مبـاشرا لتفضيل المديرين تشغيل الرجال .

خامسا ــ الخلاصة والتوصيات

يتضح من العرض السابق أن العـوامل أو المشـكلات السابقة تشكل المسـببات الحقيقية للتمييز بين الجنسين فى مجالات الاختيار للتعيين أو الترقيـة . ولا شك فى أنه لولا وجود هـذه المسببات لمـا ظهر الاتجاه نحو التمييز ضد المرأة.

وقد أظهرت نتـائج البحث الميدانى ــ الذى أجرى فى عينة من الشركات المصرية كما سبقت الاشـارة ، أظهرت اتجاها واضحا للمديرين نحو التمييز ضد المرأة فى مجالات التعيين والترقية .

وهنا يبرز سؤال أساسى : هو يمكن عـلاج هذه المسببات بما يخفف من حدة هـذا التمييز القائم .. ؟

لقد تم توجيه هذا السؤال الى رؤساء وأعضاء مجـالس الادارة فى الشركات موضـوع البحث وكانت آرائهم كما يعرضهاالجدول التالى رقم (٦)

جـدول رقم (٦)
آراء المديرين فى علاج أسباب تفضيل تعيين الرجـال

الرأى	النسبة المئـوية
ــ توجيه الفتيات الى فروع التعليم والمهـن المناسـبة لطبيعتهن (تدريس ــ طب ــ تمريض ــ سكرتارية ــ خدمة اجتماعية) .	٨٨٪
ــ توفير دور الحضانة المناسـبة للموظفات .	٧٦٪
ــ توفير مواصلات خاصة للموظفات	٦٤٪
ــ لا يمكن علاج هـذه الأسـباب لارتباطها بالطبيعة الأنثوية .	٦٤٪
ــ تقرير اجازة خاصة بدون مرتب فى فترة الحمل والرضاعة .	٣٣٪
ــ حث الرجـال على مسـاعدة زوجاتهن فى الأعمال المنزلية .	١٤٪
ــ أن تعمـل المرأة نصـف الوقت بنصف الأجر .	١٢٪
ــ الا تعمل المرأة .	٢٪

التوصـيات :

واخيرا فاننا نرى أنه يمكن علاج المسـببات الحقيقية للتمييز ضد المرأة فى مجـالات التعيين والترقية فيما يلى :

١ ــ تخطيط الاختبارات والمقابلات الشخصية ــ الخاصة بالاختيار للتعيين ــ على أسـاس أخـذ الخصائص الأنثوية فى الاعتبار .

٢ ــ اعداد خطط مدروسة لمتابعة عمليـات الاختيار بهدف التعرف ــ فى ضوء أداء الموظفة ــ على ماذا كانت قد وضعت فى العمل المناسب لها من عدمه ، والتعرف على الجنس الأكثر نجاحا فى الأعمال المختلفة ، كوسيلة ارشادية لعمليات الاختيار المستقبلة .

٣ ــ توفير رعاية صحية فعالة ــ من قبل جهة العمل ــ للموظفات وأولادهن لمواجهـة حالات المرض لكليهما ، وبالتـالى الحد من ارتفـاع معدلات الغياب . ويمكن اتاحة ذلك بتخصيص عيادات طبية خاصة بكل محافظة تقوم بالعلاج وصرف الأدوية بأثمان مخفضة تصل الى ٥٠٪ من الثمن الأساسى .

٤ ــ اطالة فترة أجازة الوضع لتكون شهران على الأقل .. منها عشرون يوما قبل الوضع .

٥ ــ العمـل ــ بالاشـتراك مع مجالس المحافظات ــ على توفير دور حضانة لأطفـال الموظفات ، على أن تحدد مواقعها وفقا لدرجـة التركز السكانى للموظفات ودرجة تركز أماكن عملهن ، وأن تزود هـذه الدور بالتجهيـزات والكفايات المؤهلة .

٦ ــ قيام جهات العمل بتيسير سيارات خاصة لنقل الموظفات من والى منازلهن نظير اشتراك شهرى .

٧ ــ اتاحة فترة راحة يومية للموظفات مدتها نصف ساعة خلال ساعات العمل ، مع توفير قاعات خاصة مجهزة ــ كما سلفت الاشارة ــ لامتصاص آثار التعب وتوفـير الجـو المناسب لتجديد النشاط الجسمانى والذهنى .

٨ ــ رفع القدرة الشرائية للموظفات ليتمكن من شراء الأجهزة المنزلية ، بانشـاء جمعيـات تعاونية تابعة لجهات العمل وقائمة على أسس مالية وادارية مخططة ليتمكن الموظفات من شراء الأجهزة بأسـعار وشروط ميسرة .

٩ ــ التوصية لدى وزارة التموين والتجارة بأن توفر الجمعيـات التعـاونية الاسـتهلاكية

والجمعيات التى تنشأ فى جهات العمل ، الوجبات الجاهزة والخضروات المعبأة والقابلة للطهى الفورى .

١٠ — اتاحة الفرص الكافية والمتكافئة لتدريب النساء المرقيات للوظائف الاشرافية على الأسس العلمية للقيادة والاشراف فى اطار البرامج التى تنظمها المراكز التدريبية المتخصصة .

١١ — ترتيب اتصالات منتظمة بين أقسام الإدارة بالجامعات ، ووزارة التنمية الادارية ، وبين منظمة العمل الدولية للافادة من جهودها ودراساتها المتعلقة بمواجهة مشكلات العمالة النسائية . وتنظيم برامج دراسية وتدريبية مشتركة معها ومع برامج المعونة الفنية التى تنظمها الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة مثل : لجنة مركز المرأة — منظمة الأغذية والزراعة — منظمة الصحة العالمية .. ويفيد ذلك فى تنسيق الجهود وتبادل المعلومات والخبرات الخاصة بأساليب حل مشكلات العمالة النسائية وأسباب التمييز ضد المرأة .

الشركات التى اجريت بها الدراسة الميدانية

تم اختيار عينة عشوائية طبقية ، من واقع دليل شركات القطاع العام(١) ، حيث تم تبويب الشركات تبويبا طبقيا وفقا لطبيعة النشاط ، كما يلى :

١ — **قطاع الصناعة :** صناعات هندسية / غذائية / كيماوية / معدنية / غزل ونسيج / بترول .

٢ — **قطاع التجارة والأعمال :** السلع الاستهلاكية / الغذائية / الهندسية / البنوك .

وتم اختيار عينة عشوائية بواقع ١٠٪ من كل طبقة (نشاط) ، فكانت العينة كما يلى :

١ — شركة الدلتا الصناعية (ايديال) .

٢ — شركة البلاستيك الأهلية .

٣ — شركة المشروعات الهندسية لأعمال الصلب (ستيلكو) .

٤ — شركة الأهرام للمجمعات الاستهلاكية .

٥ — شركة بيع المصنوعات المصرية .

٦ — شركة النصر للأغذية المحفوظة (قها) .

٧ — شركة مصر للاستيراد والتصدير .

٨ — شركة النصر لصناعة الزجاج والبللور .

٩ — الشركة الشرقية للبترول .

١٠ — الشركة العامة للمعادن .

١١ — شركة مصر للزيوت والصابون .

١٢ — شركة النصر للأجهزة الكهربائية والالكترونية .

١٣ — بنك القاهرة .

وقد تم توجيه الاستقصاء المرفق صورته — الى المستويات الادارية التالية بكل شركة :

رئيس مجلس الادارة — المدير المالى — المدير التجارى — المدير الفنى — المدير الادارى(٢) .

من المعروف أن مدخل تحليل الوظيفة يعد هاما جدا فى تحليل ودراسة طبيعة التنظيم . فانه من المنطقى انه اذا كان التنظيم قد وجد أساسا لتحقيق أو لأداء وظيفة معينة فانه بالتالى لابد وأن يتأثر بطبيعة هذه الوظيفة وأيضا لابد وأن يكون مناسبا لطبيعة هذه الوظيفة . أما اذا تم فرض تنظيم معين على وظيفة معينة لا تناسبه فان التنظيم سوف يفشل أو سيحقق أهدافه بكفاية انتاجية منخفضة وهكذا .

لنلخص ما سبق : يلاحظ اننا وجدنا هناك مدخلين أساسيين لتحليل وتفهم التنظيم ، المدخل العام الذى ينادى بأن مبادىء التنظيم عامة وواحدة لجميع المشروعات ويندرج تحت هذا المدخل التفكير الخاص بمدرسة الادارة العلمية والتفكير الخاص بمدرسة العلاقات الانسانية أما المدخل الآخر وهو الحديث فانه ينادى بان مبادىء التنظيم تختلف باختلاف الظروف الخاصه بالمشروع وانه لا يوجد تنظيم مناسب لجميع المشروعات بل الأمر يستلزم دراسة ظروف المشروع وبالتالى تحديد بناء لذلك التنظيم المناسب . ولقد وجدنا أن استخدام المقياس الخاص بتقسيم المشروع الى وظائف روتينية وأخرى تعليمية حسب درجة التغير أو الثبات فى البيئة الخاصة التى يتعامل معها المشروع يعد مقياسا مناسبا يساعدنا فى تحليل التنظيمات ووجدنا أن هذا المقياس أيضا يساعد على تحليل وظائف الأفراد وبالتالى يمكن على ضوء طبيعة كل وظيفة وخصائصها (روتينية أو تعليمية) تحديد نظام الادارة المناسب لها وهكذا .

---

(١) ممدوح عبد المطلب ، **الدليل الحديث للهيئات والمؤسسات والشركات** ، القاهرة : ١٩٧٣ .
(٢) لوحظ — بالطبع — اختلاف المسميات الخاصة ببعض هذه المستويات ، من شركة لأخرى .

منظومة التدريب

الطريق إلى فاعلية تدريب الأفراد

د. على محمد عبد الوهاب

يسعى التدريب الى تحقيق هدف كبير ، وهو تنمية الافراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وصقل دوافعهم واتجاهاتهم وتوجيه سلوكهم الوظيفى — الفردى والجماعى — الوجهة التى تحقق أكبر قدر من الانتاجية من ناحية ، والرضا والانسجام من ناحية أخرى . وبالتالى فان نشاط التدريب لا يقل أهمية عن أى نشاط ادارى آخر ، لذلك يجب أن يخطط وينفذ ويراقب على أساس علمى سليم ، حتى يؤدى مهمته بالدرجة المطلوبة من الفعالية . ويمكن أن يستفاد فى هذا المجال من نظرية النظم . فينظر الى التدريب على أنه نظام متكامل أو منظومة. ويعرض الكاتب فى هذا البحث مفهوم المنظومة ، ويناقش مكونات منظومة التدريب ويوضح العلاقة بينها ، ويتناول الشروط الواجب توافرها لنجاح منظومة التدريب ، ثم يخلص من ذلك الى أن الادارة اذا استوعبت مفهوم النظم ، وراعت الشروط الواجبة لاستخدام المنظومة ، وفهمت البيئة التى ستطبق فيها ، أمكنها أن تحقق درجة كبيرة من فعالية التدريب.

اولا : ماهى المنظومة ؟

يقصد بالمنظومة ذلك الكيان أو التركيب الذى يتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل

د. على محمد عبد الوهاب

مع بعضها وترتبط بعلاقة تأثر وتأثير مستمرة ، ويؤدى كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها .

ويفيدنا مفهوم المنظومة فى أنه يركز على العلاقة المتداخلة بين الأجزاء والتى تؤثر على التحصيل أو الأداء الكلى للمنظومة (١). وكذلك العلاقة بين المنظومة والبيئة التى تعمل فيها ، والتى تؤثر على أهداف المنظومة وأنشطتها وكفاءتها . كما يفيدنا هذا المفهوم فى النظر الى اجزاء المنظومة على أنها أنظمة فى حد ذاتها ، ولكنها أنظمة فرعية تتفاعل وتتداخل مع النظام الكبير (٢)، وترتبط معه بعلاقة تأثير متبادل . فاذا حدث تغيير فى

1 — E.W. Martin, "The Systems Concept'„ in D. Cleland & W. King (eds), **Systems, Organizations, Analysis, Management** (New York : Mc Graw-Hill, 1969), p. 49.

2 — D. Cleland & W. King, **Management Systems Approach** (New York : Mc Graw-Hill, 1972), p. 32.

واحد منها ، فان تغييرا معينا يحـدث فى بقية الأجزاء أو الأنظمة الفرعية .

وتتكون المنظومة من ثلاثة عناصر رئيسية هى المدخلات والعمليات والمخرجات . أما المدخلات فهى تلك الأجزاء التى يراد اخضاعها لعمليـات محددة لتحويلها الى شىء جديد أو اضافة خصائص جديدة عليها . وأما العمليات فهى معالجة معينة تتضمن أنشـطة واجراءات وأسـاليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات او اضافة الخصـائص الجديدة عليها . أما المخرجات فهى ناتج المنظومة أو المنتج النهائى ، أو هى المدخلاتبعد تحويلها أو تعديلهـا .

ومثال ذلك المواد الخام التى تدخل فى عمليات تشغيل أو صنع تخرجبعدها سلعة ذات خصائص محددة .والطعام يتناوله الانسان فيخضع لعمليات الهضم ويخرج فى صورة طاقة ذهنية وعضلية . والمريض يدخل عيادة أو مستشفى فيعالج علاجا محددا يخرج بعده معافى من المرض الذى دخل به . وقد تكون المخرجات فى منظومة معينةمدخلات لمنظومة أخرى . فالتلميذ الذى يتخرج فى المدرسة الثانوية يعتبر من « مخرجات » المنظومة ، ويعتبر ذا خصائص معينة تؤهله اما لدخول الجامعة أو الالتحاق بوظيفة . وبذلك يصبح من « مدخلات » الجامعة أو الجهاز الذى يتوظف فيه ، والموظف بعد أن يجتاز برنامجا تدريبيا معينـا يصـبح من مخرجات البرنامج ، ويعتبر بعد ذلك من مدخلات القسم أو الادارة أو المنظمة التى يعمل فيها .

وبالاضافة الى هذه العناصر الثلاثة الرئيسية، هناك عناصر ومفاهيم أخرى (شكل ١) . وهى الأهـداف ــ أى النتائج المحددة زمنيا وكميـا ونوعيا والتى تسعى المنظومة لتحقيقها . والبيئة، وهى الاطار الداخلى والخارجى للمنظومة ، أو مجموعة الظـروف المحيطة بها ــ اقتصـادية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها . والمعلومـات المرتدة ، والذاكرة ، والرقابة(٣) فدعنا الآن نلق نظرة فاحصة على هذه العناصر جميعا كما توجد فى منظومة التدريب .

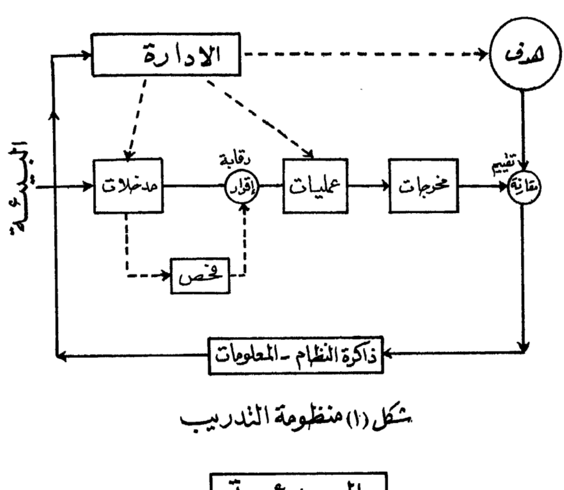
ثانيا ــ مكونات منظومة التدريب :

١ ــ المدخلات

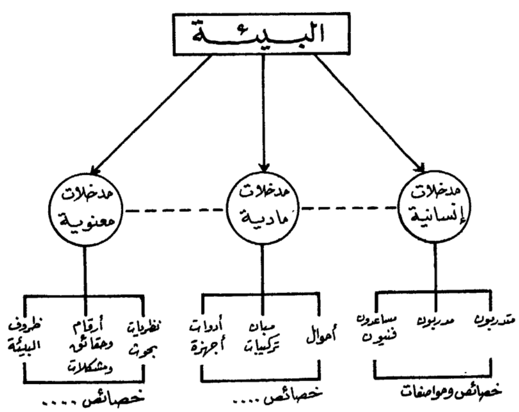
هناك ثلاثة أنواع من المدخلات،انسانية ومادية ومعلومات(٤) . أما المدخلات الانسـانية فتتكون من كافة الأفراد الذين يشتركونفىعملية التدريب، من متدربين ومدربينواداريين وفنيين ومساعدين. ويختلف هؤلاء الأفراد ــ وخصائصهم أو الصفات المطلوبة فيهم ــ باختلاف البرامج التدريبية التى يشتركون فيها . أى حسبنوع هـذه البرامج وأهدافها ووسائلها . فاذا أخذنا المتدربين فقد نجدهم مجموعة من المديرين ، أو رؤساءالاقسام، أو الموظفين التنفيذيين . وقد نجدهم منمستويات تنظيمية ومراتب ودرجات مختلفة ، وقد يكونون من ضعـاف الانتاجية ويراد الرقى بمستويات أدائهم . أوقد يكونون من الموظفـين الذين يراد تنمية مهارات معينة لديهم ، كمهارات حلالمشكلات مثلا ، أو من الأفراد المتازين الذين يراد اثراء معلوماتهم وصقل قدراتهم واعطاؤهم مزيدا من التطوير ، أو قد يكونون جماعة من الزملاء فى قسم أو ادارة أو منظمة واحـدة يراد تعميق وعيهم بالمشكلات الادارية والتنظيمية وتنمية مهاراتهم فى حل هذه المشكلات ، واذا اخذنا المدربينايضا نجد انهم قد يكونون من أسـاتذة الجـامعة أو المدربين المتخصصين أو الخبراء فى شئون معينة ، أو مديرين ممارسين أو زملاء أو رؤساء للمتدربين. وأما الاداريون والفنيون والمساعدون ، فهمالافراد الذين يساهمون بمجهوداتهم فى عملية التدريب من تنظيم وتنسيق واشراف على التنفيذ ، الى غير ذلك مما يستلزمه التدريب من أعبـاء ، والذين

3 — P. Greenlaw, "Management Development : A Systems View", in M. Wortman, Jr., & F. Luthans (eds.), **Emerging Concepts in Management** (London : Macmillan, 1969), p. 387.

4 — R. Johnson, F. Kast, & J. Rosenzweig, **The Theory and Management of Systems**, 3rd ed. (New York : Mc Graw-Hill, 1973), pp. 46 - 48.



شكل (١) منظومة التدريب



شكل (٢) مدخلات التدريب

تتوافر فيهم خصائص محددة يلزم وجودها للقيام بهذه الأعبــاء .

أما المدخلات المادية فتتكون من الأموال اللازمة للانفــاق على التدريب واســتمرار مـــراحله . وبواسطة هذه الأموال يمكن توفير المدخلات المادية الأخرى ، مثل المبانى التى سيقام فيها التدريب ، وما تحتويه من حجرات وقاعات للتدريب ومخازن لحفظ المواد والأجهزة التدريبية . والتركيبــات والمعدات المختلفة مثل المقاعد والمناضد والمكيفات والتجهيزات الأخرى التى تقتضيها أنواع معينة من التــدريب كتمثيل الأدوار والمبــاريات وفرق العمل ، والأدوات والمعدات اللازمة لعملية التعلم كالأجهـــزة الســمعية والبصرية وغيرهـــا من المستلزمات. هذا بالاضافة الى المعدات والأدوات المكتبية كالأوراق والأقلام والقطع الخشــبية أو البلاستك المربعة أو الدائرية وأوراق اللعب وغيرها من النماذج اللازمة للمباريات .

ثم يأتى نوع آخر هام من المدخلات أو الجانب المعنوى للمدخلات ، وهو المعلومات ، ويشمل هذا الجانب بيانات خاصة بالمنظمة التى يأتى منها الأفراد المتدربون — اهدافها وهيكلها وسياساتها وتاريخها وتطورها وتركيب القوى العاملة فيها والمشكلات التى تصادفها والمزايا التى تتمتع بها. وتصبح هذه البيانات ذات أهمية خاصة اذا كان المتدربون جميعا يعملون فى منظمة واحدة ويراد تدريبهم فى نواح محددة أو لحل مشكلات بعينها. وتشمل مدخلات المعلومات ايضا المواد التدريبية التى تعرض على المتدربين . والتى تتضـــمن النظريات والبحوث والتجارب التى أجـــريت فى الحقل الذى يجرى فيه التدريب ، وآراء المتخصصين والمعنيين بهذا الحقل . كما تحتوى على بيانات عن البيئة المحيطة والظروف السائدة فيها والقيم والمفاهيم الموجودة ، وغير ذلك من بيانات تؤثر على المتدرب أو المدرب أو العملية التدريبية .

ومدخلات التدريب بأنواعها الثلاثة — الانسانية والمادية والمعنوية — تجئ جميعا من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظومة . وهى مدخلات تتفاعل مع بعضها ولازمة لبعضها بعضا (شكل٢)، وبدونها لا تكون المنظومة ولا تكون بقية خطواتها وعناصرها . وهى تتدفق على المنظومة باستمرار، أما بشكل دورى منتظم على فترات محددة ، أو متقطع على فترات متباعدة أو متقــاربة . فاذا توقفت تعطلت المنظومة وتلاشت الحاجة اليها .

ولابد ان توافر فى هذه المدخلات خصائص محددة ، تعينها ادارة المنظومة ، وتراها ضرورية لكى تمر المدخلات فى مرحلة العمليــات بســـهولة وبالكفاءة المطلوبة . والا حدثت أخطاء لا تمكن المنظومة من الوصول الى النتائج التى تتوقعها. فالأشخاص الذين يراد تدريبهم فى المهارات القيادية مثلا لابد ان تتوافر فيهم خصائص معنية ، كأن تكون عندهم معلومات عن العملية الادارية ، أو مارسوا العمل القيادى على نطاق معين، أو يتوافر عندهم قدر محدد من القدرة الذهنية أو الاستعداد النفسى أو الاهتمام الشخصى ، وهكذا . وذلك لأن وجود الشـــخص الذى لا يتمتع بالمواصـــفات المطلوبة يصبح غير قادر على استيعاب التدريب وملاحقة المعلومات الملقاة عليه وفهمها ، الأمر الذى يترتب عليه احباط له ، وتعطيل لبقية المتدربين ، واجهاد للمدرب أو تشتيت لجهوده ، واربـــاك لعمليـــة التدريب كلها . وكذلك فى حالة المدربين — اذا لم تتوافر لدى المدرب الخصائص المطلوبة من حيث كثافة المعلومات ومهارة الاتصال والقدرة على نقل المعلومات وتبادلها والاهتمام الشخصى بالتدريب والمتدربين ، فانه يصبح معوقا لعملية التـــدريب محبطا لنتائجها . وبنفس المنطق هناك خصائص محددة فى المدخلات المادية مثل كفاية الأمـــوال ومناسبة مصـــادرها واستمرار تدفقها وملاءمة المبانى والتجهيزات . وفى المدخلات المعنوية من حيث دقة المعلومات وسهولة انسيابها وملاءمة مصادرها وتوقيتها وتجديدها .

لذلك فان هذه المدخلات كما يتضح من شكل(١) تخضع لعملية فحص أو « غربلة » يتم فيها التأكد من أنها تحتوى على الخصائص المحددة . كما

تدرس فيها اية تغيرات تطرأ على هذه المدخلات وتستعرض أسبابها وتبحث آثارها ســـواء على المدخلات نفسها أو العملية أو العناصر والمراحل الأخرى للمنظومة . وبعد ذلك يعطى الاقرار أو الاشارة للمدخلات بأن تدخل مرحلة المعالجة أو العمليات أو تستمر فيهـــا .

٢ ـ العمليـــات :

ويختص هـــذا العنصر من مكونات المنظـــومة بنشاط التدريب نفسه والمعالجة الفعلية للمتدرب حتى يمكن اكسابه الصفات أو الخصائص المطلوبة . ويمكن أن نتصور ثلاث مراحل فى العملية التدريبية (شكل ٣) . أما المرحلة الأولى فيمكن أن نسميها المرحلة التحضيرية ، وتمارس فيها عدة أنشطة هامة ، أولها تحديد الاحتياجات التدريبية . وهذه هى نقطة البداية فى أية عملية تدريبية منظمـــة . ويقصد بالاحتياجات التدريبية نتائج محددة يراد الوصول اليها . كاعداد مجموعة من العاملين لشغل مناصب قيادية ، أو تنمية معلومات جماعة من المديرين ، أو مواجهـــة تغيرات متوقعـــة ـــ تكنولوجية أو تنظيمية أو انسانية . كما قد تكون الاحتياجات التدريبيـــة نواحى ضعف معينـــة أو مشكلات محددة ، سلوكية أو فنية ، حاليـــة أو متوقعة ، يراد علاجها والتغلب عليها . وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية يوضـــع الهـــدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب ، وهى مهمة يقوم بها مدير التدريب مع بقيـــة المديرين المعنيين بالمنظمة (٥) ، أو مســـئول التـــدريب أو مستشار خارجى من هيئة تدريبية متخصصة .

فاذا تم تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف ، فان المسئول عن التدريب يقوم بتصميم البرنامج التدريبى الملائم . فيوضح الأهداف التى يوجه اليها التدريب .و يحدد الأشخاص الذين يختارون لهذا لتدريب والصـــــفات أو المهـــارات التى ســـــيكتسبونها فى نهاية التـــدريب . وينتقى الموضوعات الرئيســـية والفرعية التى يشـــملها البرنامج ، والبنود التفصيلية لهذه الموضوعات، والمقدار أو الجرعة الملائمة منها . ويرسم تسلسل الموضوعات وتفاصيلها من حيث الزمن ، ومن حيث محتوياتهـــا وتدرجهـــا المنطقى . ويرتب الوسائل والأساليب التدريبية المنـــاسبة ـــ من محاضرات ومناقشات ومباريات ... الخ ـ لنقل هذه الموضوعات ومحتوياتها للمتدربين . ويعين المدربين المطلوبين والشروط الواجب توافرهـــا فيهم لحمل مســـئولية التدريب ، ويقـــرر المكان والزمان ويحدد الامكانات والتجهيـــزات المطلوبة وتكاليفها . ثم انه بعد ذلك يضع مستويات الأداء التى يجب أن يحققها البرنامج ، ووسيلة القياس التى يتحقق بها من مقابلة هذه المستويات ، سواء أكانت هذه الوسيلة اختبارا ، أو تجـــربة ، أو بحثا ، أو تقريرا يتضمن حل مشكلة معينة ، أو مشروعا ، أو استقصـــاءات ، الى غير ذلك من وسائل القياس .

ويبقى قبل بدء العملية التنفيذية للتـــدريب ان يتأكد القائمون على التدريب من توافر الامكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ البرنامج وتحمل تبعاته حتى نهـــايته . كأن يتوافـــر المـــدربون والاختصاصيون الذين سيقومون بادارة الجلسات التدريبية واعطاء المحاضرات وقيادة فرق العمل وتوجيه المباريات .. الخ . وأن يتوافر الاداريون والمساعدون الذين سيشرفون على سير البرنامج وجلساته ، ويقفون على رغبات المدربين والمتدربين ليحققوهـــا ومشكلاتهم ليحلوها والعقبـــات التى تستجد اثناء التدريب ليذللوها . والكتبة والفنيون الذين يحتاج اليهم فى تسجيل محاضر الجلسات والمناقشات وتشغيل الأجهزة السمعية والبصرية . وأن تتوافر الامكانات المادية أيضا فيكون البنـــاء وأماكن عقد الجلسات التدريبية معـــدة ومرتبة ومجهزة بالمعدات اللازمة ، وكذلك المواد التدريبية وما تتضمنه من كتب ومقالات وبحوث وتمرينات

---

5 — W. Tracy, **Managing Training and Development Systems** (New York : AMACON, 1974), p. 68.

ونشرات . والمواد والأدوات المكتبية التى سوف يستعملها المدربون والمتدربون أثناء جلسات التدريب .

فاذا ما انتهت العمليات التحضيرية للتدريب ، تبدأ عملياته التنفيذية ، وهى التدريب الفعلى الذى يحدث فيه تفاعل بين المتدربين والمدربين حول موضوع التدريب ، والذى يقصد به فى النهاية اضافة خصائص جديدة للمتدربين أو علاج خصائص موجودة عندهم يراد تعديلها . وأثناء عملية التدريب تجرى عملية أخرى ، وهى المتابعة .ويراد بها الوقوف على سير البرنامج التدريبى ، والتأكد من حسن انسياب العملية التدريبية ، والتنبيه الى الأخطاء اذا حدثت وبحثها فى حينها والتعرف على أسبابها وعلاجها واتخاذ اللازم لعدم تكراوها . وتستمر عملية التدريب وعلمية المتابعة المصاحبة لها حتى ينتهى البرنامج التدريبى ويصل الى آخر الخطوات المحددة له والتى يعطى بعدها المخرجات .

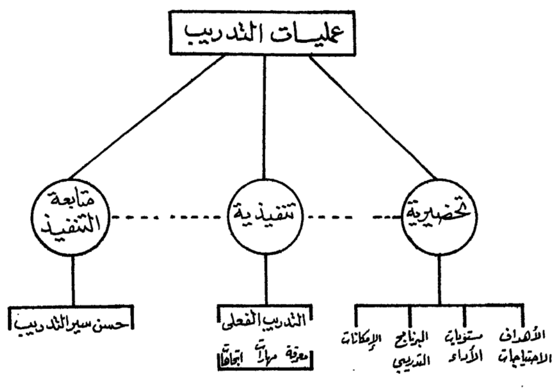
٣ ــ المخرجات :

مخرجات التدريب هى « المنتج النهائى » الذى يصدره التدريب للبيئة ، بعد أن كان قد استورد منها المدخلات ، وتوجد ثلاثة أنواع من مخرجات منظومة التدريب (شكل ٤) وأول هذه الأنواع المخرجات الانسانية . وهى المتدربون بعد أن مروا بالعملية التدريبية ، ويفترض الآن أنهم اكتسبوا خصائص جديدة ، كتعبير فى بعض خصائصهم الشخصية أو زيادة فى معرفتهم أو اضافة لمهاراتهم او تجديد لقدراتهم .

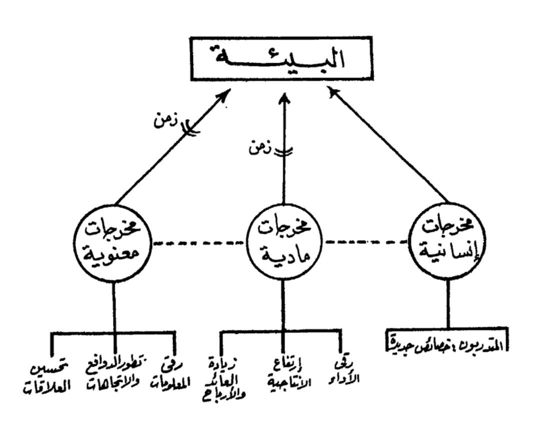
واما النوع الثانى من المخرجات فهو المخرجات المادية ، أى النتائج الملموسة التى سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة . ويمكن أن تظهر هذه النتائج فى صور كثيرة متنوعة، مثل زيادة الانتاجية ، من حيث كميتها أو نوعها ، وتخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات فى الوقت والجهد . وارتفاع مستويات الأداء . وازدياد العائد والأرباح .

أما المخرجات المعنوية فتتمثل فى الجانب الفكرى والنفسى للعاملين ، والذى ينعكس بدوره على الجانب المادى . وتظهر هذه المخرجات فى شكل رقى معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، وازدياد ولائهم للمنظمات التى يعملون فيها ، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل والانتاجية ، وتعميق الانسجام فى علاقاتهم.

وتجدر الاشارة الى أن هذه المخرجات متداخلة فى بعضها ، ويجرى بينها تفاعل وتأثر وتأثير . ولكنها مع ذلك لا تظهر جملة واحدة أو بعد التدريب مباشرة . فقد يتأخر ظهورها لفترة تطول أو تقصر، تبعا لمجموعة من الظروف البيئية والتنظيمية والانسانية . كما أن بعض هذه المخرجات قد يكون راجعا كلية للتدريب ، والبعض الآخر راجعا للمنظمة التى يعمل فيها المتدرب ، والبعض الثالث مزيجا من التدريب وظروف المنظمة . كذلك قد لا تتحقق نتائج التدريب جميعها ، أو قد يتحقق بعضها بدرجة مرتفعة بينما يتحقق بعضها الآخر بدرجة منخفضة ، أو قد يترتب حدوث بعض هذه النتائج على البعض الآخر . خذ مثلا تعميق وعى المتدربين بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم ، قد تظهر هذه النتيجة فور انتهاء البرنامج التدريبى وربما قبل ذلك بقليل . وقد يتصور البعض أو ينتظر أن يترتب على ذلك علاجها ــ ولنفرض أن هذا العلاج مثلا هو زيادة الانتاجية أو تحسين العلاقات . ولكن قد لا تزداد الانتاجية حالا أو تتحسن العلاقات بنفس السرعة . وقد تزداد معلومات المتدربين وترتفع لدرجة ملحوظة ، تكشفها الاختبارات التى يعقدها المدرب ، أو الاستقصاءات التى تجرى بين المتدربين أو رؤسائهم ، ولكن هذا الازدياد فى المعلومات لا يصاحبه مثلا تحسن فى العلاقات . وقد تتحسن وجهات نظر المتدربين نحو الانتاجية، ولكن قد لا ترتفع الانتاجية فعلا الا بعد وقت طويل نسبيا . والأسباب فى كل ذلك كثيرة ، وجميعها يكمن فى الظروف المحيطة بالبيئة التى يعمل فيها المتدرب ، والتى قد تشجع أو لا تشجع مخرجات التدريب على الظهور ، وبأية درجة أو صورة ، وفى أى وقت من الأوقات .



شكل (٣) عمليات التدريب



شكل (٤) مخرجات التدريب

٤ ــ البيئــة :

يمارس التدريب ــ شأنه شأن أى منظومة أخرى ــ نشاطه وسط بيئة معينة . والبيئة هى مجموعة الظروف ــ بما فيها من فرص ومعوقات على السواء ، والتى تحيط بالمنظومة ، تتأثر بها وتؤثر فيها ، تأخذ منها وتعطيها . ويمكــن أن نقسم البيئة الى قسمين ، داخلية وخارجية .

اما البيئة الداخلية للتدريب فتكون من العناصر الآتية :

١ ــ الجانب الانســانى الذى يضــم ادارة المنظمة من ناحية ، مثل مخططى برامج التدريب ومصمميها ومنفذيها والمشرفين على سيرهــا ، والمتدربين والمدربين من ناحية أخرى .

٢ ــ الجانب التكنولوجى الذى يتضمن أسلوب التدريب والطرق التى يوظفها المدربون فى نقل المادة التدريبية للمتدربين . ويتضمن كذلك الأدوات التجهيزات المستخدمة فى التدريب وأى معــدات أخرى لازمة .

٣ ــ الأنظمة واللوائح التى تقررهــا ادارة النظام لتســيير البرامج التدريبية ، مثل الشروط التى يجب توافرها للالتحاق بالبرامج التدريبية ، والأنشطة والواجبــات التى يؤديها المتــدرب ، ومستويات التحصيل المطلوبة . هذا الى جانب اجراءات الحضور والغياب والاستمرار فى البرنامج والانقطاع عنه ونظام التخرج ، وكذلك الأنظمة التمويلية ، التى تشمل أموال التدريب ، ومصادر هذه الأموال ، وقنوات انسيابها وطرق صيانتها والحصول على أكبر عائد منها .

٤ ــ العلاقات بين أعضاء المنظومة ، مدربين ومتدربين وعاملين . وتجد هنا العلاقات الرسمية ، مثل اتصال المتدرب بمدير التدريب أو المشرف على البرنامج التدريبى اذا أراد الاستفهام عن شىء أو صادف عقبة معينة . كما تجد العلاقات غير الرسمية ــ الشخصية والاجتماعية ــ بين المتدربين وبعضهم بعضا وبين المتدربين والمدربين ، وبين العاملين فى المنظومة .

٥ ــ القيم السائدة فى المنظومة ، والمفاهيم التى تنشرها بين العــاملين فيهــا ، وبين المتدربين والمدربين . فقــد تنشر المنظومة بين أفرادها شعار التعارف أو العمل الجاد أو التدريب الرفيع وقــد تأخذ المنظومة على عاتقها القيــام ببحوث عملية حتى تلم بالمشكلات الجارية فعلا وتبحث لهــا من خلال التدريب والتنمية عن حلول .

وأما البيئة الخارجية فهى المجتمع الذى توجد فيه منظومة التدريب ، والذى توجد فيه أيضا المنظمــات التى يعمل فيهــا المتدربون . ويتألف المجتمع من عدة مستويات . فمن الحى والمنطقة التى يعمل بها المتدربون ، الى البلدة ــ مدينة أو قرية ــ الى المجتمع الكبير . وربما تمتد حدود البيئة الخارجية الى المجتمع العالمى وما يجرى فيه من حوادث وما يضطرب من قضايا ، وما يخترع من تكنولوجيا ، وما يقدمه العــلم من نظريات وبحوث ، وتتكون البيئة الخــارجية من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية ونفسية وتعليمية وتكنولوجية وطبيعية .

وتتداخل الأنواع المختلفة للبيئة الخــارجية ، وتكون الاطار الذى يعمل داخله الأفراد ، والذى يؤثر على عملية التدريب ويتأثر بها ، خذ القيم السائدة فى المجتمع مثلا ، تجد لها اثرا كبيرا على التدريب . فاذا كانت هناك قيمة تحترم العمل وترفع من قدر العاملين المجدين وتحبذ التعــلم والرقى بمستويات الأداء ، فان ذلك يسهل مهمة التدريب ، اذ يجعل المتدربين محفزين للتدريب مقبلين عليه راغبين فى الافــادة منه . ويحدث العكس اذا كانت قيم المجتمع لا تهتم أو لا تشجع التنافس والنجاح ، وخذ أيضا البيئة الاقتصادية ، فاذا كانت دخول العاملين مثلا قليلة بحيث لا تكفى حاجاتهم الأساسية فان هناك احتمالين . اما أن يقبلوا على التدريب ويفيدوا منه الفائدة المرجوة ، معتقــدين أن ذلك سيوسع أمامهم فرص العمل

ويزيد بالتالى دخولهم . واما ان يعرضوا عن التدريب أو لا يفيدوا منه الفائدة المطلوبة ، لأنهم يوجهون اهتماماتهم لاشباع حاجات اكثر أهمية من التدريب . وخذ البيئة التكنولوجية ، تجد تأثيرها ظاهرا بوضوح . انظر الى ما يستعمله التدريب الآن من اجهزة ومعدات ، مثل الدوائر التلفيزيونية المغلقة ، واجهزة الفيديو ، والأشرطة والمسجلات والتعليم المبرمج .. الخ . هذه كلها وسائل وفرها العلم الحديث واخترعتها التكنولوجيا المتقدمة ووضعتها تحت تصرف التدريب يفيد منها كما تفيد منها انشطة اخرى كثيرة .

٥ ــ الأهــداف :

تعتبر الأهداف دليل المنظومة ، الذى يرسم خطواتها ويوجه أنشطتها . فالأهداف عبارة عن نتائج يراد من التدريب الوصول اليها ، وهذه النتائج توضع فى صورة كمية ونوعية وتحدد لها أزمنة وتكاليف . فمثلا يهدف برنامج فى اتخاذ القرارات الى أن يصبح المتدربون فى نهاية فترة التدريب قادرين على اتخاذ القرارات بأسلوب علمى واتباع الخطوات المنطقية للتفكير . أو أن يصبح المتدربون فى برنامج آخر فى نهاية مدة معينة قادرين على وضع برامج للكمبيوتر لاتخاذ القرارات وقراءة وتحليل النتائج التى يقدمها الكمبيوتر . أو أن يكتسب المتدربون بعد فترة محددة مهارة الاتصالات وتحليل المعلومات . وهكذا .

وتحدد الأهداف وتصاغ بصورة واضحة لكل من المدرب والمتدرب ، بعد أن تحدد احتياجات التدريب وتكتشف نواحى الضعف التى يراد علاجها أو نواحى القوة التى يراد صقلها وتنميتها . وتساعد الأهداف بعد ان تصاغ فى صورة زمنية وكمية ونوعية محددة على تصميم البرامج التدريبية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها . كما تصبح الأهداف بعد ذلك مقاييس للاداء ، اذ تقاس نتائج البرنامج التدريبى فى ضوء ما حققته من الأهداف الموضوعة له مسبقا .

٦ ــ المعلومات المرتدة :

بعد ان ينتهى النظام من تخريج مخرجاته ، تقارن خصائص هذه المخرجات بالأهداف الموضوعة (انظر شكل ١) . وتوضح المقارنة ما اذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للأهداف المحددة ، او مطابقة جزئيا ــ اى تتفق فى بعض الأجزاء وتختلف فى بعضها ، او مخالفة لما حدد من أهداف ــ اى ان المنظومة فشلت فى اكساب الصفات المطلوبة للمخرجات . وفى كل هذه الحالات تنساب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف فى لغة النظم بالتغذية العكسية او المعلومات المرتدة . وتذهب هذه المعلومات الى جهتين : ذاكرة المنظومة لكى يتم تسجيلها والاحتفاظ بها ، والى ادارة المنظومة حتى تتخذ الاجراءات المناسبة .

٧ ــ ذاكرة المنظومة :

تعتبر ذاكرة المنظومة بمثابة مركز للمعلومات ترد اليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التى توضح النتائج التى حققتها المنظومة . وتبوب هذه البيانات وتصنف وتحفظ ، وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها ادارة المنظومة . وتتكون البيانات التى تحتفظ بها الذاكرة ، من تقارير المدربين ، وسجلات المتدربين ، والاختبارات ، وكشوف تقييم الأداء ، وتقارير الملاحظة الشخصية ، ومضابط المناقشات بين مسئولى التدريب والمدربين والمدربين والمتدربين ، واستقصاءات المتدربين ورؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم . ولا تقتصر البيانات المتوافرة فى ذاكرة المنظومة على نتائج التدريب فحسب . ولكنها تتضمن أيضا الاحتياجات التدريبية للمتدربين والطرق التى استخدمت فى الكشف عنها . كما تضم جزءا عن المتدربين وظائفهم وخصائصهم وعلاقاتهم الوظيفية ومعدلات أدائهم . وعن المنظمات التى يعملون فيها وتاريخها وتطوراتها وهيكلها التنظيمى ومشكلاتها ، وباختصار تضم الذاكرة كافة البيانات اللازمة للعملية التدريبية . ولهذه البيانات مصادر عديدة ، مثل المتدرب نفسه ، ورئيسه ومرؤوسيه وزملائه

وملف خدمته ، والقسم أو الادارة التى يعمل فيهـــا(٦) .

وتعتبر الذاكرة أو مركز المعلومات حجر الزاوية الذى ترتكز عليه منظومة التدريب . اذ أنها تتخذ قراراتها وتضع أهدافها وترسم خططها وتصمم برامجها وتقيم نتائجها .. الخ . بناء على البيانات التى توفرها لهـــا الذاكرة . ويتوقف نجاح هذه القرارات الى حد كبير على دقة البيانات المتاحة وكفاية كميتها وملاءمة نوعهـــا وحسن توقيتها ودرجة جودتها وعلاقتها بالقرار المراد اتخاذه .

٨ ـــ الرقـــابة :

قلنا ان المعلومات المرتدة تذهب الى ذاكرة المنظومة ، وتذهب كذلك الى ادارة المنظومة . وتتلقى الادارة المعلومات الواردة لتعرف نتيجة التدريب وهـــل حقق الأهداف الموضـــوعة له ـــ كلها أو بعضها ، أو لم يحققها ، وبأية درجة من النجـــاح أو العجز . وبنـــاء على النتيجة المرفوعة للادارة تتخذ الخطوة الملائمة . فاذا كانت النتائج ناجحة ، فان الادارة تعمل على استمرار هذا النجاح وتنمية الأسباب المؤدية اليه . وأما اذا كانت هناك أخطاء أو نتائج سلبية ، فانها تضع العلاج المناسب وتتخذ اجراءات تصحيحية وأخرى وقائية ، توجهها اما الى المدخلات أو العمليات أو أهداف المنظومة ـــ كما يتبين من شـــكل رقم (١) .

فقد تعدل فى المدخلات ، كأن تشترط خصائص معينة فى المتدربين أو مستويات محددة فى أدائهم فى الوظيفة قبل الالتحاق ببرنامج التدريب . أو تشترط أن يكونوا من ذوى مؤهلات معينة . وقد تضع شروطا لاختيار المدربين فتحدد لهم خصـــائص معينة تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم الشخصية والفكرية . وقد تعدل الادارة فى عملية التدريب نفسها ، فتضيف عليها أو تحذف منهـــا أو تعيد ترتيب خطواتها . فقد ترى اضافة مادة تدريبية جديدة ، أو حـــذف أخرى ، أو تفصـــيل موضوع من الموضوعات وايجاز موضوع آخر ، أو استعمال أساليب تدريبية حديثة . وقد ترى ادارة المنظومة أن الأهداف هى التى يجب أن تعدل أو تطور . فربما كانت طموحة أكثر من اللازم أو أقل مما يجب ، أو كان يجدر أن تكون أكثر وضوحا وتحـــديدا ، أو أن ظروفا معينة استجدت تستدعى تغييرا . وهكذا تتخذ الادارة من الاجراءات والاحتياطات ما تراه ملائما ، حتى تتفادى المشكلات التى حدثت بين الماضى وتحقق نتائج أفضل فى المستقبل .

ثالثا ـــ شروط نجاح منظومة التدريب :

يجدر اذن أن ننظر الى التدريب على أنه نظام متكامل . لأن أسلوب النظم يأخذ فى اعتباره الكيان الكلى للتدريب ، ويدرس الأجزاء وعلاقتها ببعضها وعلاقتها بالكل ، وتأثيرها عليه وتأثير الكل عليها . وبالتالى فانه يسهل فهم المواقف المعقدة ، الأمر الذى يساعد بدوره على اتخاذ القرار أو الفعل المناســـب(٧) . ولكى تكون المنظومة فعالة ، يقترح جونســـون وكاست وروزنزوى ، خمس خصائص يرون أنها كفيلة بجعل المنظومة تحقق الغرض منها . ونرى أن هذه الخصائص يمكن الافادة منهـــا وتطبيقها على منظومة التدريب . وهى كما يلى(٨) :

١ ـــ البســـاطة :

ليس ضروريا أن تكون المنظومة معقدة لتكون ناجحة . بل على العكس من ذلك فقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج المحصلة

---

6 — N. March, "Training Record and Information Systems", R. Craig (ed.), **Training and Development Handbook,** 2nd ed. (New York: Mc Graw-Hill, 1976), pp. 5 - 4, 4 - 13.

7 — F. Kaet & J. Rosenzweig, "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", in Kast & Rosenzweig, **Contingency Views of Organization and Management** (Chicago: Science Research Asst., 1973), p. 54.

8 — Johnson, Kast & Rosenzweig, **op. cit.,** pp. 144 - 146.

ودرجة الثقة فى هذه النتائج . وتكون المنظومة بسيطة اذا كانت معرفة تعريفا واضحا ، واذا عرفت العلاقات بين الأجزاء وبعضها ، وبين الأجزاء والكل ، وبين المنظومة نفسها والبيئة التى تعمل فيها . فمما يساعد على نجاح التدريب مثلا وضوح الهدف منه ، وتعريف نوع العلاقة بين البرنامج التدريبى ووظيفة المتدرب واختصاصاته والبيئة التى سيعمل فيها بعد تدريبه ، وتحديد أدوار المدرب والمتدربين وطرق تقييم أداء المتدربين .

٢ — المرونة :

وهى قدرة المنظومة على مواجهة التغيرات . ويجب أن تكون المنظومة مصممة بحيث تستوعب التغيرات التى تحدث ، اما فى المدخلات أو الظروف البيئية أو غيرها . وأن تكون لديها الوسائل التىتمكنها من التكيف مع هذه التغيرات. خذ مثلا جمهور المتدربين ، انهم اليوم أوسع ثقافة واكثر تعليما وارقى مؤهلات مما كان عليه سلفهم — وذلك لانتشار التعليم وتنوع وسائله وتعدد فروعه . وهذا يستدعى طرقا جديدة للتدريب ، وثقافة ومهارات واسعة من جانب المدربين . وخذ كذلك أنواع الوظائف التى يؤديها المتدربون . انها تتغير ، وكذلك طرق ادائها ، وتتغير الى جانب ذلك التكنولوجيا المتاحة ونواحىاستخداماتها وكل ذلك يتطلب من التدريب مجهودات جديدة ، تصمم خصيصا لمواجهة هذه التغيرات .

٣ — الثقة :

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل فى العمليات واتساق فى النتائج المحصلة منها . فبرنامج فى اتخاذ القرارات مثلا ، يعطى منهجا أو مناهج محددة فى هذا الموضوع ، ويستخدم طرقا ووسائل تدريبية معينة ، حتى يتخرج المتدربون منه بمهارة اتخاذ القرارات ، بغض النظر عن أن هذا البرنامج نفذ فى منطقة (س) أو منطقة (ص) ، أو يقوم بالتدريب فيه هذه المجموعة من المدربين أو تلك ، أو ينضم اليه متدربون من هذا الجهاز أو تلك الشركة . ويتحقق تماثل العمليات واتساق النتائج اذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات المنظومة ، المدخلات والعمليات ، وترتيب منظم لها ، وتحديد واضح للعلاقات بينها وبين مراحلها .

٤ — الاقتصاد :

يمكن للمنظومة أن تكون فعالة اذا اقتصر الاتفاق علىالأوجه الضروريةفقط ، واذا استبعدت نواحى الاسراف أو الانفاق الذى لا تقتضيه مهام المنظومة . فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسئول التدريب شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية والبصرية اذا لم تكن هناك برامج تستخدمها ، أو اذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذى يستدعى تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقتها ، أو اذا لم يكن المتدربون ممهدين ذهنيا أو نفسيا لتلقى المعلومات والمهارات عن طريقها ، أو اذا كانت الوسائل الموجودة تخدم نفس الغرض الذى ستخدمه هذه الأجهزة ، أو اذا كانت الاضافة التى ستضيفها هذه الأجهزة — أى الفائدة الجديدة — قليلة ، أو اذا كانت الاضافة سريعة التلف أو التقادم ، أو اذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها .

٥ — الاقتناع والقبول :

ربما كانت هذه الخاصية هى أهم خصائص المنظومة الفعالة جميعا . وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف المنظومة واقتناعهم بأساليبها وسياساتها وحبهم للوظيفة أو الخدمة التى تمارسها المنظومة . فكلما ارتفعت درجة قبول الناس للنظم التى يعملون فيها ، فان احتمال النجاح يرتفع الى حد كبير . واما اذا لم يقبلوا الاهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الادارة عليهم ضغطا لقبول أهدافها وقيمها ، فان المنظومة مصيرها الفشل . فكيف تتوقع أن يفيد متدرب من الموضوع الذى يتدرب فيه اذا لم يقتنع

بأهمية هذا الموضوع . أو اذا كان رئيسه قد ارسله للتدريب دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده . أو اذا لم يكن يعمل فى المكان الذى يناسب قدراته ويتفق مع طموحه . أو كان اعلى أو أقل مستوى — من الناحية التعليمية أو التنظيمية — من بقية زملائه المتدربين . أو اذا لم يثق فى المؤسسة التى تقوم بتدريبه ولم يقتنع بأهدافها . أو كان المدرب لا يجيد الموضوع الذى يعطيه أو لا يتقن اساليب التدريب أو كان يمارس التدريب باعتباره وسيلة للرزق أكثر من كونه علاقة متكاملة وعملية متبادلة بينه وبين المتدربين .

خلاصة :

تناولنا فى هذا البحث منظومة التدريب . فشرحنا المقصود بالمنظومة وما تتضمنه من نظرة عضوية شمولية للاجزاء التى يتكون منها الكيان وعلاقتها ببعضها وبالبيئة من حولها . ثم تحدثنا عن مكونات منظومة التدريب . وهى المدخلات الانسانية والمادية والمعلومات . والعمليات التحضيرية والتنفيذية والرقابية . والمخرجات الانسانية والمادية والمعنوية . والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظومة ، وما فى هذه البيئة من جوانب اجتماعية وتكنولوجية وسلوكية وتنظيمية والأهداف التى تسعى اليها المنظومة وتوجه أنشطتها لبلوغها . والمعلومات المرتدة أو التغذية العكسية التى تدل الادارة على سير العملية التدريبية . وذاكرة المنظومة أو مركز المعلومات الذى يختزن ويصنف ويجهز كافة المعلومات اللازمة عن التدريب والمتدربين والمدربين . وأخيرا الرقابة التى من شأنها التحقق من نتائج التدريب واتخاذ اللازم بناء على هذه النتائج . ثم استعرضنا الشروط الواجب توافرها لنجاح منظومة التدريب فى أداء مهمتها ، وهى شروط البساطة والمرونة والثقة والاقتصاد والاقتناع والقبول . ونحن نعتقد أن الادارة اذا استطاعت أن تفيد من مفهوم النظم فى نشاطها التدريبى ، وتحسن تطبيق هذا المفهوم فى الاطار البيئى الملائم ، وتراعى الشروط اللازمة لنجاح المنظومة ، فانها تحقق خطوات واسعة نحو نجاح نشاط التدريب وزيادة فعاليته .

التخطيط للمدى الطويل

تصدر عادة القرارات للحاضر فقط ، والمشكلة التى تواجه المخطط للمدى الطويل ليست هى ما ينبغى أن تفعله غدا .. انما هى ماذا ينبغى أن نعمل لنكون مستعدين لغد غير مؤكد ؟ .. انها ليست ما الذى سيحدث فى المستقبل .. وانما هى أى مستقبلية ستكون لنا بحيث تتفاعل فى تفكيرنا وعملنا الحاضر — وما هى الفترات الزمنية التى نأخذها فى الاعتبار .. وكيف نستخدم هذه المعلومات لنتخذ القرار السليم حاليا ؟

ان اتخاذ القرار هو اساسا آلة للزمن يوفق فى حاضر واحد عددا كبيرا من الفترات الزمنية المختلفة ، هذا درس بدأنا نتعلمه اخيرا ، وأن كان مدخلنا اليوم لا يزال يميل نحو وضع خطط لشىء سوف نقرر انجازه فى المستقبل — قد تكون هذه عملية مسلية ولكنها بلا فائدة .. وبمعنى آخر فان اختبار الخطة ليس فى مدى جودتها فى حد ذاتها وانما فيما اذا كانت الادارة قد خصصت الموارد التى تتفاعل لتؤتى نتائج فى المستقبل تشكل خطة واقعية .. وما لم يتم هذا فلا يكون للخطة اى وجود وانما تصبح مجرد وعود وآمال ..

تشجيع التعاونيات

(مقال مترجم)

رغم وصف الولايات المتحدة أحيانا بأنها دولة راسمالية من الطراز الأول ، يسيطر عليها حافز الربح سيطـرة تامة ، فان التعاونيـات المملوكة للأفراد ، والتى لا تبغى الربح لعبت دائمـا دورا هاما فى المجتمع الامريكى . وهذا صـحيح على وجه الخصوص فى قطاع الزراعة ، الذى يتكون غالبا من مزارع عائلية . وقد جمع الفلاحـون مصادرهم للتزود بالوقود والسماد ، والطـاقة الكهربائية ، وأحيانا لتسويق منتجاتهم.وفى القطاع المالى هناك كذلك مغامرات تعاونية فى شكل بنوك ادخار مشـتركة يمتلكهـا أعضـــاؤها ، و « اتحادات تسليف » ، حيث يجمع الأفراد الذين ينتمون الى مؤسسات حكومية أو خاصة كبيرة ، اموالهم لتوفير مصدر للقروض وأربـاح الفوائد فضلا عن تعاونيات الاسكان . وفى ميدان الزراعة على الأخص ، تضخمت بعض التعاونيات ، مما جعلها تدير مصانعها الخاصة بالسماد والمبيدات الحشرية ، فضلا عن عمليات استكشاف البترول ، مما جعلها تكدس الايرادات التى تبلغ احيانا آلاف الملايين من الدولارات ، ولأن هذه التعـاونيات لا تبغى الربح أساسا ، فقد منحت مزايا ضرائبية معينة ، رغم أنها عادة تخضع لقواعدخاصة .

وقد حصلت الحركة التعاونية أخيرا على دفعة كبيرة حينما وقع الرئيس كارتر قانونا بانشاء بنك قومى يوفر القروض للتعاونيات الاســتهلاكية ، هو البنك القومى للتعاونيات الاستهلاكية ، وهو ملكية مشتركة بين الحكومة والقطاع الخـاص حسب دستوره . وقد حددت الخزانة الأمريكية راس مال البنك بثلاثمائة مليون دولار ، ورخص له بمضاعفة راسماله عشر مرات من خـلال مبيعات السندات وغيرها من الصكوك . وبمقتضى القانون يستطيع الأفراد الذين ينشئون تعاونيات لتسويق سلع أو خدمات ـــ مثل المواد الغذائية أو اصـلاح السيارات ـــ أن يحصلوا على قروض أو مشورة فنية ، بشرط الحصـول على موافقة مجلس ادارة البنك . وينص القـانون على أن تذهب ٣٥ فى المائة من أموال البنـك للتعاونيات التى ينشئها أفراد من ذوى الدخل المنخفض . وتمنح القروض « بأسعار الفائدة السائدة » .

ولدى اعلان موافقة البيت الأبيض ، قال نائب الرئيس ولترمونديل ، ان البنك سيساعد على توسيع المنافسة ، وخفض الأسعار ، وتحسين نوعية السلعوالخدمات . والواقع ان البنكسيوفر نفس النوع من تمويل التعاونيات ، الذى توفره ادارة الأعمال الصغيرة لأعمـال القطاع الخاص الصغيرة وقـد أيد العديد من قـادة جماعات الاستهلاك ، مثل مؤسسة رالف نادر وشركاه ، انشاء البنك .فقد كانوا قلقين بسبب زيادةالتضخم فى أسعار السلع الأساسية مثل المواد الغذائية وقد أصبح مشكل توفير سلع وخدمات ذات كلفة منخفضة ، حادا بوجه خاص فى المناطق الداخلية البالية لبعض المدن الكبيرة ، وبعضها أهمله تجار التجزئة الخواص خلال السنوات الأخيرة :

وحى قبل انشاء البنك ، كانت حركة تعاونيات الاستهلاك تزدلا بسرعة ورغم نقص الاحصاءات الدقيقة ، فان أحد التقديرات يقول ان فى الولايات المتحدة حوالى الف من هذه المؤسسات ، بالمقارنة بـ ٢٧٧ منذ سنوات فقط بعضها تضخم جدا ، ففى ولاية ويسكونسين فى الشمال ، تدير جمعية تعاونية اسـتهلاكية الآن أسـواق سوبرماركت ومطاعم ، ومحطات بنزين ، وتحصل على ايرادات تبلغ ٢٥ مليون دولار سنويا . وخلال السنوات الخمس المـاضية ، ردت ٣ر٣ مليون دولار من فائض دخلها ، وهو ما يعد « ربحا » للأعضاء وترد الأموال على أساس مدى استخدام الأعضاء للخدمات التعاونية . ومعظم التعاونيات أصغر كثيرا من تعاونية ويسكونسين ، وبعضهـا عانى من صـعوبة الحصول على تمويل البنـوك . وينتمى حـوالى ١ر٢٠٠ر٠٠٠ فـرد لتعاونيات الاسـتهلاك فى الولايات المتحدة .

الجمعيات التعاونية فى الولايات المتحـدة عام ١٩٧٧

النـــوع	العـــدد	العضـــوية	الحجم	(مليون دولار)
السلع الاستهلاكية	١٠٠٠	١ر٢٠٠ر٠٠٠	٤٧٧	
اتحادات الاقراض	٢٢ر٨٦٦	٣١ر٤٠٠ر٠٠٠	٣٣ر٩	للادخـــار
			٢٧ر٩	لديون معلقة
كهـربة الريف	٩٣٤	٨ر٠٣٩ر٦٨٦	٢ر٨٤	للتـــوزيع
القدرة العامة والاتصال	٤٩	—	٩٤٧	
نظام التسليف الزراعى				
بنوك التعاونيات	١٣	٣ر١٧١	٨ر٩٠٠	
بنوك الأراضى الفيدرالية	٥٥٣	٤٦٧ر٠٣٩	٤ر٤٠٠	
قروض الانتـــاج	٤٣٢	٣٣١ر٦٣٥	١٦ر١٠٠	
تسويق انتاج المزارع والخدمات	١٠٤	٦ر٢٠٠ر٠٠٠	٤٢ر٣٠٠	
صيد الأســماك	٧ر٧٨٦	٨ر٧٧٢	—	
الخدمات الصحية للمجموعات	١٥	٤٠٠ر٠٠٠	—	
الاسكان (وحدات الأسر)	٢ر٥٠٠	٥٠٠ر٠٠٠	١ر٠٠٠	
التأمين ذو العلاقة بالتعاون	٢ر٠٣٤	٧ر٦٠٧ر٤٩٧	—	
الجمعيـــات التذكارية	١٣٥	٦٠٠ر٠٠٠	—	
مدارس التمـــريض	١ر٧٠٠	٦٨ر٠٠٠	—	
تعاونيات التليفون	٢٣٨	١ر٠١٣ر٨٢٢	١ر١٤٦	

(*) عن مجلة المجـــال العدد ١٠٥ ديسمبر ١٩٧٩



تقرير عن اعمال
ندوة
الحكم المحلى والتنمية الاقليمية
الفيوم فى الفترة من ٦ الى ١٠ يناير ١٩٨٠
القاهرة فى الفترة من ١٢ الى ١٧ يناير ١٩٨٠

١ ــ موضوع الندوة او لماذا الحكم المحلى والتنمية الاقليمية ؟

ــ اختار المركز موضوع للحكم المحلى والتنمية الاقليمية ليكون اول موضوع يبدأ به برنامجه لدراسات الحكم المحلى للاعتبارات التالية :

١/١ أن جمهورية مصر العربية تشهد حاليا تحولا أساسيا فى نظام الحكم المحلى يتجه به الى درجة عالية من الفعالية والقدرة لمواكبة متطلبات التنمية .

٢/١ ان العمل التخطيطى فى مصر يرتكز على التخطيط الاقليمى كأساس لبناء خطط التنمية القومية .

٣/١ أن دعم نظام الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى سيكون له آثاره الضخمة على الكيان الادارى والتخطيطى ، وجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر .

ــ لذلك راى المركز ان يدعو لهذه الندوة كى تسهم فى تدارس هذه التحولات ، وبحث احتمالات تحقيقها والعوامل الايجابية الدافعة لها ، وتلك السالبة المعوقة لها .

٢ ــ اهداف الندوة :

١/٢ تدارس الوضع العام لنظام الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى فى مصر ، وتبين العوامل والظروف المؤثرة عليها .

٢/٢ تحديد أهم المشكلات التى تعوق تطور الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى ، وكذلك اهم متطلبات ومقومات نجاحها ، واعداد برنامجمتكامل من البحوث الهـادفة الى اقتراح الاجـراءات والتعديلات اللازمة لعلاج المشكلات ، وتحقيق مقومات النظامين .

٣/٢ اعداد برنامج تعليمى وتدريبى متكامـل لاعداد القادة والخبراء اللازمين فى مجالات الحكم المحلى والتخطيط الاقليمى .

٤/٢ اختيار بعض مجالات التطوير واعـداد برنامج عملى للتطبيق على أسـاس تجريبى فى الواقع المحلى .

٣ ـــ المشاركون فى الندوة :

ـــ كانت الندوة عملا جماعيا متكاملا شاركت فيه الاجهزة التالية بتقديم أوراق العمل والخبراء :

١/٣ الامانة العامة للحكم المحلى .
٢/٣ وزارة التخطيط .
٣/٣ وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة .
٤/٣ اكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا .
٥/٣ جهاز الاسرة والسكان .
٦/٣ الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .
ومن الولايات المتحدة الامريكية :
٧/٣ كلية السـياسات والشـئون الحضرية بجامعة بنسلفانيا .

ـــ كما شهدتها صفوة مختارة من قيادات الحكم المحلى على المستويين الشعبى والتنفيذى فىاقاليم مصر والقيادات فى محافظة الفيوم .

٤ ـــ اسلوب العمل فى الندوة :

١/٤ تناولت النـدوة بالتحليـل عـددا من الموضوعات من ثلاث زوايا :

١/١/٤ زاوية التحليل والتأصيل العملى .

٢/١/٤ زاوية التطبيق والواقـع الفعلى فى التجربة المصرية .

٣/١/٤ مقارنة مع التجارب الاجنبية وخاصة فى الولايات المتحدة الامريكية .

٢/٤ تبلورت الموضوعات المطروحة على الندوة على شكل ثلاث موضوعات رئيسية على النحو التالى :

١/٢/٤ الملامح الاساسية لنظام الحكم المحلى فى جمهورية مصر العربيـة وأهـم مشـكلاته واتجاهات تطويره حتى يكون قادرا على مواجهة تحديات التنميـة ومتطلباتهـا على المسـتويين الاقليمى والمحلى .

٢/٢/٤ التنمية العمرانيـة والاجتمـاعية فى الريف والحضر فى مصر فى اطار التنمية الاقليمية، والهجرة والسكان وأثرهما فى التنمية الاقليمية .

٣/٢/٤ التخطيط الاقليمى وسبل تطويره ليأخذ مكانه الصحيح على خريطة البناء التخطيطى فى مصر ، ودعم نظام الحكم المحلى حتى يسهم فى تحقيق التنمية الاقليمية .

٣/٤ جرى العمل فى الندوة على أساس طرح أوراق عمل من الجهات المشـاركة فى النـدوة لمعالجة موضوعاتها فى جلسات عامة ، ودارت حولها مناقشات ، فضلا عن أن النـدوة اتبعت أسلوب المناقشات الحرة من المشاركين فىالندوة لبعض الموضـوعات التى لم تـكن مطروحـة عليهـا ولكنهـا وثيقـة الصـلة بالموضوع . وقد تحقق من خلال الندوة تفاعل فى الآراء بين المسئولين عن المستوى المركزى والمستوى المحلى وبين المسئولين التنفيذين والقيادات الشـعبية المحلية ، وبين الممارسين فى مواقع العمل الميدانى وذوى الرأى والخبرة من الاكاديمين .

٤/٤ دعمت مناقشات وأعمال الندوة ببعض الزيارات الميدانية الهادفة للتعرف على المشكلات على الطبيعة مثل زيارة بحـيرة قارون ومجلس قروى الكرادسة ، واحد مشروعات الامنالغذائى بمحافظة الفيوم .

٥ ـــ اهم النتائج التى أسفرت عنها الندوة :

ـــ من خلال أوراق العمـل التى طـرحت وحصيلة النقاش والحوار الذى دار تم استخلاص عدة توصيات ، ومن واقع هذه التوصيات امكن بلورة خمسة مجالات تركز حولها الحوار ، وتأكد

من خلال المناقشات أنها المشكلات والمتطلبات الاساسية اللازم اعداد وتنظيم برامج بحوث وتدريب مكثفة لها ، فضلا عن تطوير تعليم مادة الحكم المحلى .

١/٥ التمايز الاقليمي والتكامل القومى :

١/١/٥ أن الاخذ بمفهوم الحكم المحلى والتخطيط الاقليمي يحمل فى ثناياه احتمالات التناقص بين الانشطة الانمائية والسياسات الحاكمة لها على مستوى المحافظات والاقاليم مع ما قد ينتج عن هذا من اضرار بعثرة وتفتيت الموارد وبذلك فان قضية أساسية لابد من تدارسها هى كيفية توفير حرية العمل والانطلاق فى مجالات التنمية للوحدات المحلية ، فى نفس الوقت الذى يتحقق فيه التنسيق والتكامل على المستوى القومى .

٢/١/٥ فى ضوء التحول نحو نظام للحكم المحلى والتخطيط الاقليمى ، هل يظل التركيب الادارى والتنظيمى للاقاليم والمحافظات ووحدات الحكم المحلى الاخرى على نفس غرار التركيب الادارى والتنظيمى المركزى للدولة ، أم انه من الضرورى أن يتمايز هذا التركيب وفقا للظروف المحلية لكل وحدة محلية ، وما هى الضوابط العامة التى تحكم المسار فى هذا المضمار .

٣/١/٥ من نفس المنطلق فان الامر يتطلب اجراء تغيير اساسى فى التركيب الادارى والتنظيمى للدولة بحيث يتوافق التركيب الادارى مع مفهوم اللامركزية بأعلى درجاتها ومفهوم التخطيط الاقليمى المحلى ، وتشمل القضية اعادة النظر فى الاجهزة التالية وعلاقاتها التنظيمية .

١/٣/١/٥ المجالس المحلية على اختلاف مستوياتها ومجلس الشعب باعتباره السلطة التشريعية القومية وطبيعة العلاقات وتنسيق الادوار بينها .

٢/٣/١/٥ مجلس المحافظين ومدى تكامل اختصاصاته مع اختصاصات مجلس الوزراء .

٣/٣/١/٥ الوزارات والاجهزة المركزية وامكانية اعادة تنظيمها حتى تتوافق مع المفهوم الحقيقى للحكم المحلى والتخطيط الاقليمى وتحديد علاقاتها بالاجهزة التنفيذية على المستويات المختلفة .

٤/١/٥ تحديد دور وحدات الحكم المحلى على مختلف المستويات بالنسبة للقضايا الوطنية والقومية التى عهد بها القانون بصفة خاصة الى المحليات وهى على سبيل التحديد :

١/٤/١/٥ محو الامية .
٢/٤/١/٥ تنظيم الاسرة .
٣/٤/١/٥ الامن الغذائى .
٤/٤/١/٥ الاسكان .
٥/٤/١/٥ استصلاح الاراضى .

حتى يمكن للسلطات المحلية أن تحل هذه المشكلات على أساس منظور أقليمى ومحلى فى نطاق استراتيجيات قومية ، وبما يحقق اسهام المواطنين بجهودهم الذاتية ومصادر التحويل المحلية .

٥/١/٥ اعادة النظر فى الحدود الادارية لوحدات الحكم المحلى بما يعكس التمايز الاقليمى والمحلى ويحقق التكامل القومى ، ويحدد الحكم الامثل للوحدة المحلية على اساس من تحقيق مبدأى الكفاءة الادارية ، والمشاركة الشعبية وكذلك تحديد مستويات الحكم المحلى المختلفة بشكل يحقق سهولة وانسيابية العمل الاشرافى والتنسيقى ويسهل من عملية التكامل ، وذلك فى اطار الاقاليم التخطيطية .

٢/٥ تنمية وتخصيص الموارد المالية :

١/٢/٥ تنمية وتخصيص الموارد المالية المتاحة ، والسبل التى يمكن للسلطات المحلية والاقليمية أن تنمى بها مواردها المالية الذاتية لعلاج المشكلات الحيوية وتنمية المجتمعات المحلية والعمل على جذب المدخرات المحلية للمشاركة فى مشروعات تحقق عائدا فى مدى قصير .

٥/٢/٢ اعادة النظر فى اسلوب اختيار المشروعات التى تمول بالاقتراض أو من خلال المعونات الاجنبية .

٥/٢/٣ اعادة النظر فى الاطار التنظيمى القائم على شئون الاستثمارات الاجنبية وقد يكون من الملائم التفكير فى ايجاد شبكة من هيئات التنمية ، وتنشيط الاستثمار على مستوى المحافظاتترتبط مع الهيئة العامة للاستثمار العربى والاجنبى والمناطق الحرة برباط عضوى .

٥/٢/٤ اعادة النظر فى أسلوب اعداد وتنفيذ الموازنات المحلية بحيث يتحقق للسلطات المحلية والموازنةالعامة للدولة، بما يعكس التحولالجديد نحو مزيد من اللامركزية فى التخطيط والادارة وبما يضمن انتقال الموازنة المحلية بمفهومها الواسع اعدادا وتنفيذا ورقابة الى موازنة برامج واداء واعادة النظر فى أسلوب منح الاعانات المركزية للمحليات ، وبما يضمن تسابق المحليات فى تنفيذ البرامج .

٥/٣ تنمية وتوفير الموارد البشرية :

٥/٣/١ بلورة وتجسيد فكرة الموظفالمحلى مع ما يتطلبه ذلك من تغيير فى السياسات الخاصة بالخدمة المدنية سواء من حيث الاختيار والتعيين أو فرص الترقى والتنمية الوظيفية ، وخلق نظام للحوافز قادر على جذب الموظفين الاكفاء للعمل فى وحدات الحكم المحلى .

٥/٣/٢ تخطيط القوى العاملة على مستوى وحدات الحكم المحلى بهدف القضاء على البطالة المقنعة وتدبير الاحتياجات اللازمة من الأفراد ، مع وضع خطة عاجلة لاعادة تأهيل العاملين الزائدين عن الحاجة وتوجيههم الى أعمال اخرى تتطلبهم ، وتدبير ما يحتاجه العمل فى المحليات من الكوادر وكفاءات متخصصة فى كافة مجالات العمل .

٥/٣/٣ اعادة النظر فى برامج تعليم الحكم المحلى فى الجامعات كأحد العلوم الانسانية ، والتى يجب أن تكون جزء من مواد تعليم العلوم السياسية والادارية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية من ناحية ، ودراسة امكانية بلورة منهاج دراسى متخصص ومستقل للحكم المحلى فى الجامعات ، له موضوعاتهالرئيسية والموضوعات المعاونة المتصلة .

٥/٣/٤ ضرورة اجراء تحديد واقعى للاحتياجات التدريبية ، مع تحديد الاولويات ووضع البرامج والمواد التدريبية التى تتناسب مع المستهدفين بالتدريب وهم :

٥/٣/٤/١ اعضاء المجالس الشعبية المحلية المنتجسين .

٥/٣/٤/٢ القيادات التنفيذية المحليمة من رؤساء المراكز والمدن والاحياء والقرى وسكرتيرى عموم المحافظات ومساعديهم .

٥/٣/٤/٣ الافراد العاملون فى الحكم المحلى.

٥/٣/٤/٤ الموظفون المركزيون الذين لهم صلة مباشرة بالحكم المحلى .

٥/٣/٥ تدريب المدربين على أساس أن التدريب عملية مستمرة ،وينوء بها كاهل مؤسسة واحدة او عدة مؤسسات ، بل يجب أن يمتد التدريب الى اقاليم مصر ويتولى التدريب فيها مدربون دربوا لكى يستطيعوا التدريب على الحكم المحلى من واقع خبرات عملية حتى نستطيع فى وقت قصير أن نعطى احتياجات من تدريبالعناصر الاربعة السابق الاشارة اليها واعداد مواد التدريب للحكم المحلى .

٥/٤ المشاركة الشعبية فى التنمية المحلية والاقليمية :

٥/٤/١ تحديد دور المواطن فى المشاركة فى التنمية ، بحيث يتم دراسة دوافع المشاركة ، والمبادرات التى يمكن أن تتخذها السلطات المحلية لحفز المواطنين على المشاركة فى عملية التنمية وتكملة الجهد الحكومى بالاستفادة من فائض الاموال والعمالة الموجودة على المستوى المحلى .

٥/٤/٢ الاهتمام بالاعـلام المحلى باعتبـاره وسيلة لاستفادة حماس المواطنين للاسـهام فى مشروعات الجهود الذاتيـة ، والاعـلام عـن المشروعات والقضايا المحلية وتوثيق الصلة بين المواطنين والاجهزة المحلية .

٥/٥ التخطيط الاقليمى :

٥/٥/١ اعادة النظر فى العملية التخطيطية فى ضوء التخطيط الاقليمى ، التخطيط لتحديد العلاقة الجديدة بين مؤسسات التخطيط الاقليمى والمحلى من الناحية وجهاز التخطيط القومى من ناحيـة أخرى ، وبين مؤسسـات التخطيط الاقـليمى والمحلى والاجهزة المحلية على المستويات المختلفة والجامعات الاقليمية ومراكز البحث العلمى .

٥/٥/٢ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتنمية كوادر قادرة على القيام بعملية التخطيط الاقليمى .

ــ فضلا عن المجالات الاربعة الرئيسية التى تحتاج الى دراسات وبحوث وبرامج تدريبية فان الندوة رأت أن ثمة موضوعين يستحقان الاهتمام الجدى والفورى لما لهم من أثر فى دعم نظـام الحكم المحلى والتنمية الاقليمية والمحلية .

اولا : نظام معلومات الحكم المحلى :

ــ ضرورة البدء فورا فى الدراسات اللازمة لانشاء نظام للمعلومات للحـكم المحلى على أن يكون النظام المقترح على شكل شبكة وحدات متعددة منتشرة فى محافظات الجمهورية ، تشكل فيما بينها ومع الوحدة المركزية فى الامانة العامة للحكم المحلى مركزا للمعلومات يتكامل مع مراكز المعلومات الاخرى على المستوى القومى مثـل مركز معلومات القطاع العام .

ثانيا : نظام تقييم الحكم المحلى :

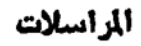
ــ وضع معايير لتقييم نظـام الحكم المحلى ، وذلك لقياس مدى تحقيق النظام لاهدافه والتعرف على مواطن القـوة والضعف فيه .. واهـم المعوقات له وتحديد اتجاهات تطويره .

* * *

الاشتراكات

الاشتراك السنوى عن أربعة أعداد

- داخل جمهورية مصر العربية ٢ جنيه مصرى .
- خارج جمهورية مصر العربية ٧ر٧٠ دولار ، شاملا مصاريف البريد وتدفع الاشتراكات فى الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة الفرع الرئيسى ١٩ شارع عدلى بالقاهرة .



مجلة « الادارة »
١ شارع الشواربى — القاهرة
تليفون ٧٤٢١٠٠/٧٤٢٠٥١



رقم الايداع بدار الكتب
١١ / ١٩٦٩

MANAGEMENT

QUARTERLY REVIEW

FEDERATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT ASSOCIATION

Volume XIII
Number 1
July 1980